



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

На правах рукописи

**Основная образовательная программа магистратуры по направлению подготовки
39.04.01 «Социология»
Профиль «Социология организаций и управления персоналом»**

Магистерская диссертация
Управление мотивацией персонала в торговой организации

Выполнила: Возисова Анна Андреевна

Научный руководитель:
доктор социологических наук,
профессор кафедры социального управления и
планирования
Борисов Александр Федосеевич

Санкт-Петербург
2017 год

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава I. Теоретические основы социологического анализа мотивации персонала.....	10
1.1 Понятие «мотивация персонала» в организации и основные методологические подходы к его определению.....	10
1.2 Особенности материальной и нематериальной мотивации персонала в торговой организации.....	26
Глава II. Эмпирическое исследование на тему «Управление мотивацией персонала в торговой организации» (на примере публичной компании N в городе Санкт-Петербург).....	38
2.1 Социально-экономическая характеристика торговой организации N	38
2.2 Анализ состояния системы управления мотивацией персонала в торговой организации N.....	42
Глава III. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в торговой организации N.....	76
3.1 Проект рекомендаций по мотивации труда в торговой организации N.....	76
3.2 Основные мероприятия по реализации рекомендаций.....	82
3.3 Оценка экономической и социальной эффективности рекомендованных мероприятий.....	95
Заключение.....	102
Список литературы.....	105
Приложения.....	110

Введение

Актуальность исследования темы управления мотивацией персонала в торговой организации продиктовано рядом причин.

Во-первых, хотя исследования данного социального феномена носят междисциплинарный характер: мотивация входит в предметную сферу таких наук, как психология, менеджмент, экономика труда, социология, управление персоналом и других. Однако в настоящее время не существует однозначного подхода к определению понятия мотивации и не представляется возможным вывести единую формулу мотивации персонала. Мотивация не сводится к внешнему стимулированию, её успех связан с внутренними мотивами людей. Программа мотивации должна быть прописана под структуру и особенности коллектива конкретной компании.

Во-вторых, при мотивации посредством удовлетворения потребностей работодатель сталкивается с рядом проблем. Потребности у работников вариативны и доминирование тех или других носит временный характер. Одна потребность порождает разные интересы, поэтому необходим индивидуальный подход к их удовлетворению. И, наконец, сложность процесса отслеживания информации о взаимосвязи результативности трудовой деятельности с внутренними мотивами и внешними стимулами.

В-третьих, работодатель и наёмный работник преследует противоположные цели. Работник хочет минимизировать собственные усилия, получая при этом максимальное вознаграждение; а работодатель заинтересован в том, чтобы высокие показатели производительности компенсировались минимальными финансовыми затратами со стороны компании.

В-четвёртых, торговая организация выдерживает конкуренцию, в основном, за счёт высокого качества обслуживания персонала, так как вариативность товара и территориальное расположение уже не являются преимуществами. Так как сфера торговли подразумевает непосредственное личностное взаимодействие с потенциальным потребителем товара, только

заинтересованный в своей деятельности сотрудник гарантирует положительный эффект коммуникации.

Таким образом, снижение внимания к мотивации персонала в торговой организации приводит к ухудшению качества обслуживания покупателей и оттоку клиентов, портит имидж компании и способствует высоким показателям текучести кадров. Проблема управления мотивацией персонала в торговой организации заключается в необходимости разработки программы мотивации, учитывающей потребности и интересы работников, и грамотного её внедрения с учётом механизма обратной связи.

Степень научной разработанности проблемы

Проблематика мотивации труда интересовала отечественных социологов в советские годы. В 60-70-ые годы В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, А.И. Вишняк, исследуя ведущие мотивы труда, выделяют содержание труда и зарплату. В 70-ые годы Н.Ф. Наумова и М.А. Слюсаранский подтверждают эти выводы своими исследованиями. В 80-ые годы И.М. Попова, В.Б. Моин, В.А. Ядов приходят к выводу, что условия работы приобретают всё большую ценность для работников. В 90-ые годы В.С. Магун продолжает изучать трудовые ценности. М.Б. Кунявский изучает трудовую деятельность в контексте исследования мотивации труда.

Интерес к проблеме мотивации трудовых отношений к началу 2000-х только возрастает. Г.А. Сатаров акцентирует внимание на методике анализа конкурирующих предпочтений. И.Ф. Беляева изучает механизмы формирования и функционирования трудовой мотивации, а также кризис труда и его последствия. З.В. Куприянова исследует структуру трудовой мотивации. В.Д. Патрушев изучает социально-экономические аспекты удовлетворённости трудом через показатели изменения отношения к труду с 1986 года по 1995 год.

В середине 90-х С.Ю. Алашеев занимается исследованием неформальных отношений в производственном процессе. В.А. Папырина акцентирует внимание на социальной аномии на производстве.

В.Д. Патрушев, Г.П. Бессокирная и А.Л. Темницкий изучают мотивацию рабочих на частном предприятии в условиях трансформации России. В.И. Герчиков исследует мотивацию и стимулированию труда, разрабатывает типологию трудового поведения. В.В. Радаев изучает хозяйственную мотивацию и формулирует типы рациональности. А.А. Сарно изучает регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений, рассматривает типы трудовой мотивации и их динамику. И.М. Козина и И.П. Попова занимаются гендерными аспектами мотивации и спецификой поведения.

В 2000-ых П.В. Романов изучает формальные организации и неформальные отношения в них. А.Л. Темницкий выделяет социальные функции удовлетворённости трудом современных российских рабочих. В.С. Магун, А.О. Крыштановский рассматривают такие аспекты структуры трудовых ценностей в России, как активность и стремление к достижению. Н.Л. Захаров является автором регуляторной теории мотивации, изучает формы девиации трудового поведения.

В.А. Ядов продолжает заниматься исследованием труда в системе жизненных ценностей, а также состояния трудовых отношений и тенденций их развития в российском обществе. В.И. Герчиков активно занимается изучением процессов управления персоналом. В.Ю. Бочаров изучает уровень мотивации молодых специалистов промышленных предприятий к труду. Т.П. Галкина разрабатывает идею о положительной групповой мотивации, когда группа становится командой.

В 2010-ых Е.В. Корниенко занимается разработкой проблемы социализации управления трудовой мотивацией менеджеров. Д.А. Нарожная изучает особенности деструктивной мотивации персонала и её последствия. Н.В. Авдошина изучает влияние дополнительных социальных гарантий на состояние трудовых отношений. А.В. Курганников проводит социологический анализ управленческой мотивации в социальной деятельности.

На Западе анализ деятельности с позиций социологии начали М. Вебер и Э. Дюркгейм. М. Вебер занимался комплексным изучением рабочих в промышленной сфере.

К. Дэвис и У. Мур изучали восприятие индивидами тех или иных общественных позиций по уровню их престижности. Эта ситуация порождает проблемы при занятии должностей в структуре общественной системы.

Т. Парсонс и Э. Шилз изучали потребностные диспозиции личности и считали их значимыми факторами мотивации поведения.

Р. Ликерт выделял и сравнивал эффективные и неэффективные организации. Эффективность он объяснял через мотивацию руководителя создать перспективный коллектив, поддерживаемый определённым стилем управления.

Цель работы: исследовать процесс управления мотивацией персонала с использованием социологической методологии и социологических методов и выработать рекомендации по совершенствованию мотивационной системы в исследуемой торговой организации N.

Для осуществления цели были реализованы следующие **задачи**:

1. Проанализировать основные социологические подходы к определению понятия «мотивация персонала»;
2. Проанализировать особенности материальной и нематериальной мотивации в торговой организации;
3. Исследовать особенности системы управления мотивацией персонала в торговой организации N;
4. Разработать проект рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в торговой организации N;
5. Внедрить комплекс мероприятий по реализации рекомендаций и оценить их социальную эффективность.

Объект исследования – система мотивации персонала в торговой организации N.

Предмет исследования – управление мотивацией персонала в торговой организации N.

Теоретико-методологическими основаниями работы стали научные разработки в области общей социологии, социологии организации, социологии труда, а также таких наук, как менеджмент, экономика, экономика труда, управление персоналом, психология, философия.

Для изучения особенностей управления мотивацией персонала использовались научные идеи М. Вебера, в том числе его типы социального действия, функциональная теория стратификации К. Дэвиса и У. Мура, научные положения Т. Парсонса и его «дихотомические» (типовые) критерии определения предпочтительного поведения, теория баланса между побуждением и вкладом С.И. Барнарда и Х.А. Саймона.

Исследование строится на научных разработках В.И. Герчикова, автора концепции человеческого фактора в производстве и модели типов трудовой мотивации, диспозиционной теории В.А. Ядова.

Использовались идеи содержательных теорий мотивации: теории иерархии потребностей А. Маслоу, теории двух факторов Ф. Герцберга.

Оказали существенное влияние идеи Д. Флеминга и Л. Асплунда об управлении качеством услуг в сфере услуг посредством метода Human Sigma.

Методы исследования:

1. анкетирование;
2. полустандартизованное фокусированное интервью.

Основная гипотеза исследования – если в исследуемой торговой организации N улучшить систему материальной мотивации и внедрить систему нематериальной мотивации, то снизится текучесть кадров и улучшится эффективность труда.

Эмпирическая база исследования –

1. Анкетный опрос продавцов торговой организации N (публичной компании) города Санкт-Петербург (Санкт-Петербург, апрель 2017). Количество респондентов – 70.

2. Полуформализованное фокусированное интервью с менеджерами (Санкт-Петербург, апрель 2017). Количество интервьюируемых – 12.

Теоретическая значимость работы

В работе проанализированы понятия «мотив», «ценность», «социальная установка», «потребность», «интерес», «мотивация», «мотивирование», «стимул», «стимулирование», «мотивация персонала» с позиций междисциплинарного подхода.

Практическая значимость работы

Теоретические наработки диссертации могут быть использованы в области социологии управления и социологии организаций при исследовании особенностей управления персоналом.

Разработанный проект рекомендаций по улучшению процесса управления мотивацией персонала в торговой организации N может быть использован отделом персонала в целях развития кадровой политики. Несмотря на то, что мотивационная программа имеет преимущественно индивидуальный характер, опыт управления мотивацией персонала в той или иной степени может быть перенят другими торговыми компаниями.

Структура работы. Магистерская диссертация включает введение, три главы, семь параграфов, заключение, список литературы и приложения.

В первой главе «Теоретические основы социологического анализа мотивации персонала» анализируются основные методологические подходы к определению понятия «мотивация персонала», особенности материальной и нематериальной мотивации персонала в торговой организации.

Во второй главе «Система управления мотивацией персонала в торговой организации» анализируются результаты эмпирического

исследования, выявлена степень удовлетворения персоналом существующей в торговой организации мотивационной политикой.

В третьей главе представлен проект рекомендаций по мотивации труда в исследуемой торговой организации, охарактеризованы основные мероприятия по его реализации и произведена оценка их экономической и социальной эффективности.

В заключении представлены ключевые выводы исследовательской работы.

Глава I. Теоретические основы социологического анализа мотивации персонала

1.1 Понятие «мотивация персонала» в организации и основные методологические подходы к его определению

В жизни человека трудовая деятельность занимает значительную часть. В современном мире люди получают образование в школе, затем в стенах высшего учебного заведения не ради знаний как таковых, а с целью возможности дальнейшего трудоустройства.

Человек вынужден трудиться, чтобы обеспечить себя необходимыми денежными средствами для удовлетворения, прежде всего, физиологических потребностей. Чем больше вознаграждение за труд, тем доступнее необходимые блага. Разнообразие раскрывающихся перед человеком возможностей повышает его трудовую активность. В то же время люди руководствуются не только суммой заработной платы при выборе профессии и места работы. В процессе труда их восприятие собственной деятельности опосредовано различными внутренними и внешними факторами.

Изучение различных аспектов труда, степени удовлетворённости сотрудниками работой, мотивов трудового поведения актуально всегда для организации-работодателя и для самих наёмных работников. Наличие необходимого уровня знаний и профессиональных навыков у сотрудников не гарантирует работодателю эффективность их работы.

К производительному труду нужно обязательно и постоянно мотивировать. Легче всего мотивировать на достижение конкретных показателей, если заинтересовать в самом процессе труда. Когда человек не хочет работать, эффективной его трудовая деятельность не будет. Во избежание этого в компаниях разрабатываются и внедряются разнообразные мотивационные и стимулирующие программы. Программа мотивации может быть эффективна только в том случае, если будет обоснованна и справедлива.

Мотивация остаётся предметом научного интереса, несмотря на существующие многочисленные работы в сфере психологии, менеджмента, экономики труда, социологии и ряда других наук. Учёные разных научных школ и направлений не могут вывести единую модель исчерпывающей мотивации человека, в контексте данной работы – сотрудника организации.

Представители разных наук акцентируют внимание на влиянии тех или иных факторов, опосредующих конкретное поведение индивида. Психологи, изучая мотивацию, отмечают, что она «обусловлена не только внешними побуждениями, но и особой формой их преломления в индивидуальном сознании личности»¹.

Менеджмент и экономика труда изучают мотивацию как источник повышения производительности труда работников на предприятии и средство формирования целевой установки на достижение планируемых показателей. От грамотного управления мотивацией персонала зависит успех деятельности всей организации.

В рамках социологии и социологии управления в частности личность рассматривается как субъект, характеризующийся совокупностью индивидуальных качеств, сформированных под воздействием внешних обстоятельств. Понятие «персонал» характеризует «статусно-ролевую структуру компании»², при которой каждый сотрудник причастен к делу, зависит от принятых корпоративных норм и занимается релевантной трудовой деятельностью.

Персонал является ценным ресурсом компании. Он обладает набором ценностей, потребностей и интересов, чем определяется его трудовое поведение на работе. Требуются релевантные методы мотивации сотрудников, исходя из их жизненных приоритетов. Одновременно через особенности корпоративной культуры работодатель может повлиять на

¹ Ядов В.А., Беляев В.Я., Марарица В.Ф., Оконешихников П.Н. Общая социология: теория и прикладные исследования. – СПб, Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – с.59.

² Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – С. 320.

ценности работника, переориентировав его посредством программы стимулирования.

В рамках данной исследовательской работы мотивация рассматривается с позиции междисциплинарного подхода. Данный подход к интерпретации теоретических основ анализа мотивации позволяет максимально раскрыть содержание понятия и основные возможности его изучения, а также применения на практике в конкретной организации с целью дальнейшей разработки проекта совершенствования системы существующей в ней мотивационной программы.

Выделяют два основных подхода к пониманию мотивации. С одной стороны, мотивацию принято рассматривать как «модератор»³ поведения человека, уровня прилагаемых им усилий и гаранта стабильности этих действий. Устойчивость поведения гарантируется субъективными причинами, вкладываемыми индивидом в свою деятельность. Мотивация есть «побуждение самого себя к определённому поведению»⁴, необходимому для реализации индивидуальных и организационных целей. «Индивидуальной силой, побуждающей человека действовать так, а не иначе, является мотив»⁵. Организация для привлечения и удержания работников должна выяснять мотивы поведения своих работников.

С другой стороны, мотивацию анализируют через внешние факторы, которые стимулируют человеческое поведение. Здесь важна цель, ради которой индивид готов прикладывать необходимые усилия. Мотивация как функция управления – это побуждение сотрудников работать по заранее организованному плану в целях успешности организации. Важность стимулирования возникла вместе с разделением труда при коллективной деятельности. Так как человек стал работать чаще всего не на себя и не ради итогового продукта как такового, а по другим причинам. Важно

³ Тургужанова А.Г., Какимжанов З.Р. Мотивация с точки зрения социологии Вестник КАСУ №4 – 2005. С. 49.

⁴ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1997. С. 260.

⁵ Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – с. 51.

систематическое наблюдение за трудовыми показателями работников и регистрация «мотивационного фона»⁶ компании.

В рамках данной исследовательской работы мотивация рассматривается как соотношение внутренних мотивов деятельности сотрудников и релевантных стимулов в распоряжении организации.

Мотивирование сотрудников – процесс долговременный, направленный на изменение структуры ключевых мотивов поведения человека; влияющий на ценности и интересы, формирующий новые приоритеты. Через стратегию управления, организацию рабочего пространства персонала, гармонизацию взаимоотношений внутри коллектива, формирование эмоциональной лояльности к бренду компании можно мотивировать сотрудников на более продуктивную работу.

Мотивы, определяющие трудовое поведение человека, делятся на внутренние и внешние. Внутренние мотивы характеризуют степень удовлетворения индивидом существующим положением дел. Внешние мотивы связаны с желанием людей достичь определённых материальных предметов или социального положения или избежать этого.

Иерархия мотивов складывается в мотивационную структуру личности. Но мотивы конкретного поведения во многом зависят от контекста, эмоционального состояния человека, его характера. При выявлении особенностей трудового поведения работников руководитель должен особое внимание уделить исследованию более фундаментальных и стабильных социальных установок работников к определённым поступкам.

В основе мотивов лежат потребности и интересы людей. Потребность есть необходимость удовлетворения нужды. Потребности формируются в условиях жизнедеятельности индивида. Условно различают первичные (физиологические) и вторичные (социальные) потребности⁷. Они актуализируются по-разному в зависимости от контекста. Индивидуальны

⁶ Кравченко А.И., Тюрин И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Академический Проект, 2005. — с. 523-536.

⁷ Четвертаков С.А. Реконструкция теории Маслоу. — СПб.: Алетейя, 2011. — с. 357.

именно вторичные потребности сотрудников, воздействие на них предполагает большую изобретательность со стороны руководства компании.

В зависимости от того, в какой степени потребность удовлетворена, человек корректирует своё поведение соответствующим образом. Попадая в аналогичную ситуацию, он выбирает модель поведения, исходя из желаемых результатов и опыта. Высокая степень удовлетворения потребности способствует тому, что человек хочет воспроизвести результативную модель поведения. Низкая степень удовлетворения потребности приводит к стремлению избежать повторения подобной ситуации. Отсюда следует, что подходящий способ поощрения за эффективный труд повышает трудовую активность работников, и наоборот.

Когда человек осознаёт потребность, она приобретает форму интереса. Интерес имеет объективный характер в силу занимаемого индивидом положения в социальной структуре, формирующего те или иные потребности и необходимость их последующего удовлетворения⁸. Интерес заставляет двигаться вперёд к удовлетворению желаемой потребности. Одна и та же потребность влечёт за собой разного рода интересы, которые, в свою очередь, могут быть по-разному удовлетворены.

На формирование интереса человека оказывают влияние как внешние обстоятельства, так и его внутренние ценности. Ценностные ориентации влияют на поведение человека через его отношение к приемлемому и неприемлемому, желательному и нежелательному, допустимому и недопустимому. Ценностные ориентации могут варьироваться под влиянием той социальной группы, с которой индивид себя соотносит или стремится соотносить.

Согласно теории Макса Вебера, в основе любой деятельности лежат ценности. Благодаря выделению и пониманию ведущих ценностей сотрудника, работодатель вполне может повлиять на его труд. М. Вебер

⁸ Волчкова Л. Т. Социология управления как прикладная дисциплина: предмет, история, становление // Социология и общество: тр. Первого Всерос. конгресса. СПб., 2002. – с. 577.

выделил «4 типа социального действия: целерациональное, ценностнорациональное, аффективное и традиционное»⁹.

Эта типология уместно транслируется и на сферу труда. Целерациональное действие подразумевает устойчивую направленность на результат. Для достижения наибольшей производительности труда цель должна быть чётко продумана, рационально определена и грамотно задана руководителем. Трудовая деятельность как социальное действие также подразумевает учёт экономических и символических интересов остальных членов профессионального коллектива. В основе ценностнорационального поведения в профессиональной сфере – видение того или иного поведения как абсолютной ценности, невзирая на последствия (например, капитан корабля покидает последним тонущее судно; или сохранение отношений в коллективе в ущерб личной выгоде). Традиционное поведение в трудовой сфере может быть характерно для более зрелой категории работников, которые трудно адаптируются к нововведениям в организационной и технической структурах. Аффективное трудовое поведение может проявиться в самый неожиданный момент, так как оно напрямую связано с эмоциональным состоянием человека.

М. Вебер занимался исследованием воздействия такой сферы, как крупная промышленность, на вариативность жизни рабочего, его профессиональный выбор и вероятность карьерного роста. Автор концепции полагал, что существует и обратная зависимость: одновременно на производственный процесс влияют социальные и этнокультурные характеристики, присущие работникам как группе. Социолог видел необходимость мотивации работников на эффективный труд через их обеспечение необходимыми условиями для целерациональных действий. Тем самым будет поддерживаться интерес рабочей силы к производительной

⁹ Волчкова Л. Т. Социология управления как прикладная дисциплина: предмет, история, становление // Социология и общество: тр. Первого Всерос. конгресса. СПб., 2002. – с. 578.

деятельности. Мотив, по М. Веберу, – «...некоторое единое понимание смысла, достаточного для реализации определённого действия»¹⁰.

Когда человек стремится к удовлетворению собственных потребностей и интересов через осознанное целенаправленное поведение, вступает в силу «мотивационный механизм»¹¹. Помимо мотивационного механизма выделяют диспозиционный механизм¹², подразумевая склонность человека поступать тем или иным образом в зависимости от контекста (социальная установка). Регулировать действия людей становится возможным через влияние на их социальные установки. В.А. Ядов разработал диспозиционную теорию саморегуляции, где рассмотрел роль и функционал диспозиций¹³, которые взаимосвязаны с установками и отражают ориентации личности.

Автор теории выделил несколько уровней диспозиций. Нижний уровень включает тривиальные, ситуационные установки, необходимые для поддержания жизнедеятельности. Средний уровень включает установки на социум: стремление быть частью группы, иметь общественный статус и признание, обладать профессиональными навыками и тому подобное. Высший уровень включает ценностные ориентации, определяющие концептуальную основу жизнедеятельности человека.

Программа мотивации сотрудников должна учитывать эти ориентации людей и их установки. Она должна чётко транслировать критерии оценивания человека, планируемый результат и вариативность вознаграждения. Грамотно разработанная и внедрённая мотивационная программа представляет собой одновременно и цель, необходимую достичь каждому сотруднику, и средство для этого¹⁴.

¹⁰ Вебер М. Основные социологические понятия // Его же. Избр. произведения. М.: Прогресс, 1990. - С. 628.

¹¹ Дергачева О.Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. С. 111.

¹² Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2003. с. 211.

¹³ Борзикова Л.В., Водзинская В.В., Каюрова В.Н., Магун В.С., Саганенко Г.И., Узунова В.Н., Семенов А.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Ред.: Ядов В.А. – Изд-во: Ленинград: Наука, 1979, с. 49.

¹⁴ Пшихожева Д.М., Ешева С.К. Мотивация персонала в современной организации // Наука и современность. 2013. № 21. С. 98-103.

Цель необходима потому, что становится возможной разработка параметров, по которым работодатель сможет легко оценить труд любого работника, и они сами смогут сравнивать свои показатели с аналогичными данными своих коллег. Наличие общеорганизационных целей формирует у коллектива чувство сплочённости и солидарности. В то же время глобальная цель компании может быть трансформируема работниками в собственные интересы.

Стимулирование – процесс кратковременный, направленный на существующую систему мотивов поведения сотрудников и не преследующий цель её изменить. Воздействие оказывается непосредственно на реальные ценности и интересы работников. Стимулировать означает найти возможность удовлетворения мотивов¹⁵.

Стимул – благо, которое можно достичь за счёт выполнения работником конкретных трудовых показателей. При этом важно, чтобы стимулы были предназначены для удовлетворения значимых для работника потребностей, а не имели абстрактный всеохватывающий характер.

Стимул является внешней причиной трудового поведения личности и может быть заблаговременно продуман, в то время как мотив, внутренняя побудительная сила, порой проявляется спонтанно и непредсказуемо. Благо как стимул производительности и эффективности может способствовать появлению мотива работы.

Таким образом, полностью разделять мотивацию и стимулирование невозможно, их обоюдное воздействие на поведение человека весьма органично.

Успех компании во многом зависит от эффективности труда её сотрудников, повлиять на которых можно через формирование и поддержание их заинтересованности в процессе и результатах труда. Проблемой является непонимание руководителями должной необходимости

¹⁵ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2012. С. 259.

грамотного мотивирования работников. Руководители часто не знают, как лучше мотивировать подчинённых, у которых настолько разнообразные интересы и потребности.

Существуют разные способы мотивирования и стимулирования труда работника. Мотивация возможна через систему вознаграждений. Однако не всегда ожидания руководителей относительно мотивационного эффекта проводимых ими мероприятий соответствует их ожиданиям.

Выделяют три наиболее общие модели мотивации:

1. Традиционная модель – труд за деньги;
2. Модель человеческих отношений – труд как возможность общения и общественного признания;
3. Модель человеческих ресурсов – труд как возможность творческого самовыражения¹⁶.

Процесс разработки программы мотивации для персонала компании должен носить индивидуальный характер. В XXI веке существует тенденция относиться к работнику не просто как к «кадру», но как к «ресурсу», как к личности. Уделяется внимание не только повышению профессиональных навыков «кадров», но развитию «человеческих ресурсов». Ключевым фактором становится понимание, что управлять работником важно не как «истощимым ресурсом». Необходимо вкладывать в нематериальные активы, такие как бренд компании, её база настоящих и потенциальных клиентов, степень эмоциональной привязанности персонала и клиентов, степень их лояльности к бренду, инновации и так далее¹⁷.

Важно регулярно проводить мониторинг общественного мнения персонала относительно действующей программы мотивации. Мотивационная программа отражает совокупность мероприятий по

¹⁶ Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. Пер. с англ. [Д.А. Куликов] – Москва: Вершина, 2007. – с. 33: ил., табл.

¹⁷ Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность = The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance. – М.: «Вильямс», 2007.

стимулированию сотрудников прилагать максимальные усилия за подходящие для них вознаграждения.

Окружающие работника условия труда должны отвечать основным его потребностям. Удовлетворение базовых потребностей, в свою очередь, способствует актуализации потребностей более высокого порядка.

Материальное и нематериальное стимулирование труда является поощрением сотрудников за их участие в производственном процессе. Стимулирование эффективности труда должно быть основано на чётких показателях, достижение которых и будет считаться высокой производительностью.

Всегда считалось, что самое эффективное вознаграждение за труд – деньги. Поэтому каждая компания прорабатывает систему материальных поощрений и льгот своим сотрудникам. Однако современные тенденции включают расширение базы нематериальных способов стимулирования как второстепенных, но тоже значимых при регулировании человеческого поведения.

Если исследования внутренней мотивации персонала показывают низкую эффективность мотивационной программы, руководству необходимо принимать меры по её пересмотру. Это не означает, что априори необходимо менять материальные стимулы. Разработка способов нематериального стимулирования способствует росту производственных показателей и сокращению текучести кадров при минимизации на это материальных издержек.

Однако проблемы мотивации не так легко идентифицировать и разрешить. Мотивация – сложный процесс, так она подразумевает и ориентацию человека на то или иное поведение, меру прилагаемых им усилий для достижения запланированного, стабильность этих действий. Мотивация персонала осложняется тем, что людей в коллективе невозможно заинтересовать одинаково. Поведение каждого члена группы продиктовано его собственными интересами и потребностями.

Выделяют два основных направления мотивации: «достижение и избегание»¹⁸. Достижение нацелено на приобретение тех или иных благ за потраченные усилия. Избегание подразумевает нежелание наказания за не соответствующее требованиям исполнение обязанностей. Трудовое поведение также имеет два основных направления: активное конструктивное и пассивное деструктивное.

Модель процесса внутренней мотивации можно представить в несколько этапов:

- 1) наличие неудовлетворённой потребности;
- 2) выбор возможных способов её удовлетворения;
- 3) ориентир на получение вознаграждения или избегание наказания;
- 4) полное или частичное удовлетворение потребности или полное её неудовлетворение;
- 5) выполнение трудовой деятельности¹⁹.

Модель поведения транслирует доминирующие у работника потребности. Она представляет собой некоторую совокупность присущих человеку реакций на стимулы. По особенностям индивидуальных реакций можно определить мотивационный тип работника и выбрать подходящие ему стимулы.

В.И. Герчиков разработал типологию мотивации к труду и выделил 5 типов работников: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский и избегательный, - среди которых нет «плохих» типов. Каждый тип максимально эффективен в определённом контексте. Исходя из этого группировать следует не мотивы, а мотивационные типы работников²⁰.

Первые четыре типа связаны с мотивацией достижения, последний тип — с мотивацией избегания. Мотивация достижения направлена на

¹⁸ Герчиков В.И. Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие. ИНФРА — М., 2007. С. 282.

¹⁹ Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопр. психол. 1996. № 3. С. 123.

²⁰ Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минин и др.]; под ред. А.Ф. Борисова. — М.: Издательский центр «Академия», 2014. — С. 213.

приобретение социальных благ. Чем выше должность, тем больше предоставляется возможностей для расширенного доступа к социальным благам. Мотивация избегания направлена на сохранение существующего порядка вещей и избегание негативных последствий некорректной трудовой деятельности.

В.А. Ядов в своей книге «Человек и его работа» структурировал трудовую мотивацию и выделил три ведущих мотива (содержание труда, зарплата, повышение квалификационного уровня и карьерный рост) и периферию, подразумевающую конкретные обстоятельства жизнедеятельности работника²¹.

Управлять мотивацией персонала означает управлять его трудовой мотивацией посредством разработки норм и тарифов производственного процесса, создания релевантной системы оплаты в соответствии с вкладываемыми усилиями сотрудника, определения способов привлечения работников к участию в распределении прибыли, а также внедрения разнообразных видов нематериального вознаграждения²².

Вознаграждение нужно, чтобы побудить человека к труду. Внутреннее вознаграждение приходит уже в процессе труда, когда работник достигает запланированного результата; когда человек осознаёт значимость собственного вклада; когда работа интересна; когда он чувствует, что его потенциал реализован. Сильные и слабые социальные связи, возникающие в ходе трудового процесса, также способны быть источником внутреннего удовлетворения от работы²³.

Внешнее вознаграждение связано с материальными и нематериальными поощрениями: заработной платой, карьерным ростом, публичным признанием коллективом личных заслуг работника, похвалой и тому подобным.

²¹ Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. 2-е изд., испр. и доп. - М.: Аспект Пресс, 2003. С. 65.

²² Там же. С.43.

²³ Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. — М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. — С. 222.

Управление персоналом допускает разработку не только системы вознаграждений, но и наказаний за вариацию трудового поведения. Недобросовестное исполнение служебных обязанностей может повлечь за собой конкретные последствия в виде моральных или денежных взысканий.

В управлении используют основные содержательные и процессуальные теории трудовой мотивации персонала²⁴. Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий Виктора Врума, теория справедливости Джона Стейси Адамса, комплексная теория Лаймана Портера – Эдварда Лоулера и другие) акцентируют внимание на процессе распределения работником собственных усилий в момент реализации поставленных задач для достижения определённых целей.

Содержательные теории (теория иерархии потребностей Абрахама Харольда Маслоу, теория потребностей Клейтона Альдерфера, теория приобретённых потребностей Дэвида Кларенса Макклелланда, теория двух факторов Фредерика Герцберга и другие) своё основное внимание уделяют структуре человеческих потребностей.

В контексте данной работы используются положения теории иерархии потребностей Абрахама Харольда Маслоу и теории двух факторов Фредерика Герцберга.

Теория А. Маслоу объясняет существование у людей одинаковых потребностей, выстроенных иерархически. Удовлетворение вышестоящих потребностей предполагает, что все нижестоящие потребности полностью удовлетворены. При стремлении работодателя удовлетворить потребности работников, он должен учитывать то, что удовлетворение нижестоящих в иерархии потребностей способствует актуализации потребностей более высокого уровня. Отсюда следует, что мотивировать одними и теми же способами может быть непродуктивно.

Согласно двухфакторной теории Фредерика Герцберга, условия, оказывающие влияние на трудовую деятельность сотрудников, можно

²⁴ Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

разделить на гигиенические (поддерживающие) и мотивационные. Гигиенические факторы (сумма заработной платы, взаимопонимание в коллективе, методы контроля) необходимы для формирования и поддержания у работника степени удовлетворённости трудовым процессом. Однако они не мотивируют работать лучше. А мотивационные факторы (успех, карьерный рост, расширение зоны ответственности, признание коллег) не влияют на степень удовлетворённости результатами труда, но способствуют росту производительности.

Данные управленческие теории сформировались относительно недавно – в XIX-XX вв. Социологический взгляд на формирование трудовой мотивации имеет более глубокие исторические корни. С точки зрения социологии, в управленческой деятельности ключевое значение отводится индивидуальным характеристикам сторон процесса управления. На первое место выступают ценности и интересы, потребности и мотивы²⁵.

Существуют социально-экономические теории мотивации, которые акцентируют внимание на намерениях и лежащих в их основании ценностях поведения сотрудников в организации.

В рамках данного исследования значительный научный интерес представляет определение мотивации Толкоттом Парсонсом. Он считает, что работник выбирает модель собственного трудового поведения, ориентируясь на контекст организации. Корпоративная культура компании порождает возможные и недопустимые типы трудового поведения.

Мотивационные показатели работника характеризуются через его ориентацию на коллег. Т. Парсонс выделил следующие «дихотомические (типовые) критерии определения типа предпочтительного поведения:

1. Аффективность, эмоциональное поведение – аффективная нейтральность, рациональное поведение.

²⁵ Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минина и др.] ; под ред. А.Ф. Борисова. – М.: Издательский центр «Академия», 2–014. – С. 304

2. Универсализм правил поведения – партикуляризм, самовыражение.
3. Диффузность, разнообразие взаимодействия – специфичность, стандартность взаимодействия.
4. Достижение, деловые качества – приписывание, «природные» качества.
5. Я, личные интересы – коллектив, интересы коллег»²⁶.

Т. Парсонс акцентирует внимание на том, что определённые должности формируют у людей систему иерархии мотивов, когда личные интересы и ценности уходят на второй план, а первенство отдаётся целям организации. В рамках трудовых отношений ориентация на достижение организацией заявленных целей весьма позитивна.

Некоторые модели поведения в социальной структуре могут становиться паттернами поведения для других, что является мотивацией для самореализации и общественного признания. Но последствия могут быть негативны для системы в целом. Так передовик производственного процесса может быть примером для подражания до тех пор, пока конкуренция за лидерство не перейдёт в ранг открытых конфликтов. Или лояльность руководства к некоторым работникам не перерастёт в явный протест остальных.

Также представляет научный интерес теория баланса между побуждением и вкладом С.И. Барнарда и Г.А. Саймона. За эффективную трудовую деятельность при достижении определённых компанией целей должно следовать релевантное вознаграждение. Герберт Саймон Александер исследовал то, как строится поведение в организации и как принимается решение. Он стремился сочетать системный подход и доктрину «человеческих отношений». Эффективность деятельности компании он видел в такой системе мотивации, когда общие цели организации

²⁶ Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – С. 320.

перекликаются с частными целями каждого работника, чем и вдохновляют последних на продуктивный труд²⁷.

Американские социологи Кингели Дэвис и Уилберт Эллис Мур сформулировали функциональную теорию стратификации, согласно которой на мотивацию деятельности человека оказывает влияние престиж определённого общественного положения. Профессиональный выбор и эффективность труда опосредованы вариативностью престижа занимаемой позиции. Как общественность способна мотивировать человека к обладанию некоторым статусом и соответствующему ему поведению, так и работодатель, учитывая стремления индивидов занимать конкретные позиции в стратификационной структуре, побуждает их к нормам производственной деятельности. Престиж положения продиктован значимостью вклада человека в сферу общественных интересов и степень его ответственности за собственные действия, что подкрепляется определённым уровнем поощрения²⁸.

Транслируя эту теорию на производственную деятельность, можно выделить профессии с доминированием в определённой мере физического или умственного труда. Должность руководителя предполагает более квалифицированный труд, обеспеченный уровнем образования, способностями и талантами личности. Мотивация отражает соотношение способностей, возможностей и стремлений индивида к занятию той или иной должности с соответствующим уровнем престижа. Мотивировать людей исключительно такими стимулами, как престиж, доступ к власти и уровнем дохода, - недостаточно. Важно учитывать степень удовлетворённости от продуктивной трудовой деятельности и общественную пользу работы.

Таким образом, социально-экономическая суть мотивационного процесса сводится к тому, что мотивация и стимулирование воздействуют на эффективность и качество трудовой деятельности сотрудников (с

²⁷ Блауг М. Саймон Герберт // 100 великих экономистов после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. – СПб.: Экономикс, 2009. – С. 253.

²⁸ Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – с. 432.

точки зрения экономики) и способствуют удовлетворению их социальных потребностей (с социальной точки зрения).

С точки зрения компании, управление мотивацией подразумевает постановку глобальных и локальных целей, перекликающихся с соответствующими индивидуальными потребностями и желаниями, и таким образом способствующих поведению, необходимому для достижения этих целей.

Вышеперечисленные подходы свидетельствуют о неоднозначности последствий понимания мотивации, так как она имеет вероятностный характер. Процесс мотивации сугубо индивидуален и привязан ко времени; то, что способно мотивировать человека «здесь и сейчас», завтра может не иметь никакого смысла. Способы мотивации, оказывающие результативное влияние на одного, могут не подходить другому в подобной ситуации. Нужно учитывать максимальное количество факторов при мотивировании и стимулировании людей.

1.2. Особенности материальной и нематериальной мотивации персонала в торговой организации

Торговая организация обладает рядом особенностей в плане мотивирования персонала в силу того, что имидж компании формируется, в частности, за счёт коммуникации между сотрудниками и потенциальными потребителями. Каждый сотрудник должен быть заинтересован в максимально качественном выполнении возложенных на него должностных обязанностей, что обеспечивается грамотной мотивацией индивидов²⁹.

Существует несколько видов мотивации:

- нормативная мотивация, выражающаяся в воздействии на поведение работника через убеждение, внушение,

²⁹ Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Управление персоналом. – 2006 - № 4.

распространение информации, вдохновение идей и тому подобное.

- принудительная мотивация посредством угрозы негативных последствий за несоответствующее исполнение трудовых обязательств в виде наказания.
- стимулирование посредством привлечения внешних стимулов в виде благ, необходимых работнику для удовлетворения его потребностей.

Вознаграждение может иметь постоянный или временный характер. В редких случаях поощрение может служить источником желаемого поведения. Формы мотивации и вознаграждения самостоятельно разрабатываются организацией.

Организация параллельно использует долгосрочную и краткосрочную мотивации. Долгосрочная ориентирована на все трудовые условия, разного рода социальную поддержку работников в то время, как краткосрочная – на конкретное достижение запланированных показателей в фиксированный промежуток времени.

Для грамотной политики мотивации в контексте организации важно учитывать особенности её корпоративной культуры. К. Камерон и Р. Куинн описывают 4 типа культуры в организации³⁰:

- ✓ Иерархический. Ключевые мотивы: гарантия занятости, стабильность дохода, регламент труда, карьерный рост, признание, доминирование частных целей, избегание ответственности. Способы стимулирования: контроль за результатами деятельности и соответствующая справедливая оплата труда. Санкции за нарушение.
- ✓ Рыночный. Ключевые мотивы: конкуренция, ориентация на результат, мобильность, профессиональный рост. Способы стимулирования:

³⁰ Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. С. 68.

поощрение за достижение запланированных индивидуальных и групповых целей.

- ✓ Клановый. Ключевые мотивы: важность взаимоотношений, подстраиваемость под внешние условия, ориентация на процесс, содержание работы. Способы стимулирования: оценка деятельности, определяющая близость к руководству. Постоянная часть оплаты труда формализована, но премиальная сильно варьируется.
- ✓ Адхократический. Ключевые мотивы: командные формы креативной работы. Способы стимулирования: причастность к управлению доходами организации, вознаграждение за коллективный труд, социальный пакет.

Выделяют три наиболее общие модели мотивации³¹:

- Традиционная модель, суть которой в количестве выплачиваемых денежных единиц. Так как человеку от природы не свойственно желание трудиться, он это делает исключительно за деньги ради выживания. Ему не важно, что именно он делает, главное, чтобы за это достойно платили.
- Модель человеческих отношений, суть которой в том, что потребность в общении и общественном признании выходит для индивида на первый план. Деньги становятся второстепенным фактором мотивации к трудовой деятельности.
- Модель человеческих ресурсов, суть которой – в понимании креативности человеческой натуры. В случае заинтересованности человека в трудовой деятельности, он готов в ней развиваться через совершенствование знаний и навыков. Ведущими факторами мотивации являются разные мотивы, в том числе и денежный.

Многочисленные исследования доказывают, что материальное стимулирование является одним из ключевых регуляторов трудовой

³¹ Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. Пер. с англ. [Д.А. Куликов] – Москва: Вершина, 2007. – с. 26.

деятельности работников. Важно, чтобы доход каждого сотрудника имел чёткую и ясную структуру во избежание недопонимания и фрустрации человека. Все люди сравнивают затраченные усилия и свой доход, ориентируются на друзей, коллег, людей с аналогичной занятостью на рынке труда.

Заработная плата – это основной доход сотрудника, выполняющего определённые, предусмотренные должностной инструкцией обязанности. Она рассчитывается с учётом существующей цены за труд. Человеку необходимо удовлетворять свои потребности, начиная от элементарных физических (питание, обеспечение себя жильём, поддержание здорового образа жизни и т.д.) и заканчивая социальными и потребностями в саморазвитии (образование, статус в обществе, признание коллег и т.д.). Заработная плата формируется из совокупности постоянной и переменной частей³².

В торговой организации существует фонд оплаты труда, средства которого направляются на материальное стимулирование трудовой деятельности работников. Эти расходы организации нормированы. Затраты организации на фонд оплаты труда, в среднем по стране, не больше десяти процентов от суммы выручки.

«К наиболее распространённым системам оплаты труда в торговой организации относятся:

1. фиксированный оклад;
2. оклад с процентом от продаж магазина;
3. оклад с процентом от индивидуальных продаж»³³.

Фиксированный оклад сам по себе гарантирует стабильность дохода, но создаёт равные условия вознаграждения при, как правило, неравных затраченных усилиях. Нет места азарту, нет смысла стремиться достичь

³² Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минин и др.]; под ред. А.Ф. Борисова. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – С. 213-214.

³³ Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: Учебник для студ-ов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: Дело, 2008. Сорокина М.В. Менеджмент в торговле. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2004.

бóльшего. Кроме того оклад обычно меньше, чем заработная плата продавцов, которые получают оклад и процент продаж. Голый оклад является недостаточно хорошим стимулом для сотрудников, люди не задерживаются надолго и чаще быстро увольняются.

Оклад с процентом от продаж магазина либо премия в случае достижения магазином плана за указанный период времени распространён там, где нет прямого взаимодействия между сотрудником и клиентом или оно сведено к минимуму.

Оклад с процентом от индивидуальных продаж отчасти гарантирует материальную заинтересованность сотрудников на высокое качество обслуживания покупателей с целью получения сотрудником собственной выгоды. Это практически применимо там, где происходит непосредственное взаимодействие продавца и покупателя. Фиксированная часть оклада уменьшается, но не пересекает черту минимального размера оплаты труда, который устанавливается государством, исходя из особенностей региона.

Существует система ключевых показателей труда как отдельного работника, так и компании в целом – KPI (Key Performance Indicator). Руководство постоянно оценивает достигнутые показатели с планируемыми, исходя из чего строится последующая модель управления. Данная статистика ведётся как по отдельному подразделению, так и по торговой сети³⁴.

С помощью системы критериев может осуществляться мотивация на объёмы закупок конкретного товара торговой организацией и/или мотивация на реализацию продукта. Показатели могут идентифицировать качество выполняемой работы.

К стимулам относится система бонусов и премий. Каждая организация выстраивает собственную систему премирования, исходя из доступных средств и возможностей. Система премирования должна быть максимально прозрачна и ясна для расчёта каждому сотруднику. Бонусы могут быть как в

³⁴ Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 54.

виде материальных выплат, так и в виду нематериальных вознаграждений и моральных поощрений. Сотрудник за собственные усилия может получить дополнительный оплаченный выходной или путёвку р. Его могут направить на курсы повышения квалификации за счёт организации или проводить внутренние тренинги, способствующие развитию его карьеры. Работодатель может обучать своих сотрудников с выдачей документа в печатном варианте о приобретении сотрудником того или иного опыта, знаний и квалификации. Также за заслуги или в честь определённого события (праздника, в том числе) могут вручаться подарки.

Социальный пакет, предоставляемый работодателем, может обеспечить желание сотрудников работать в течение длительного времени. Это больше распространено в западных компаниях, нежели на российском рынке. Сфера розничной торговли не предполагает такие масштабы мотивации сотрудников.

В XXI веке существует тенденция относиться к работнику не просто как к «кадру», но как к «ресурсу», как к личности. Уделяется внимание не только повышению профессиональных навыков «кадров», но развитию «человеческих ресурсов». Если раньше отдел по работе с сотрудниками именовался отдел кадров, то сейчас в компаниях принято называть такой отдел – HR (от английского «Human Resource» - человеческие ресурсы) – отдел персонала. Современные тенденции заключаются в понимании важности участия в личностном развитии работников в целях как экономического, так и гуманитарного значения.

В конце XX века (1986 г.) была разработана и популяризована концепция управления производством под названием «Шесть сигм» (six sigma). Её разработки осуществлялись в корпорации Motorola, а распространена она стала благодаря внедрению в компании General Electric. Смысл – в установлении стабильного и прогнозируемого трудового процесса за счёт обеспечения качества каждого производственного этапа, снижению до минимума вероятности ошибок и статистических отклонений.

В сфере услуг выделяют особую сигму – «Human Sigma»³⁵, так как значительная часть техник и технологий, релевантных для производственной сферы, не практичны в сфере услуг. Современный менеджмент, направленный на развитие человеческих ресурсов, именуют менеджмент «с человеческим лицом». Для такой компании одинаково ценны и клиенты, и персонал.

Важно понимать, в сфере услуг и в сфере торговли, в частности, «кадровая политика решает всё». Целесообразно формировать, отслеживать и поддерживать эмоциональную привязанность и лояльность сотрудников компании.

Эмоциональную лояльность следует отличать от обычной лояльности. Эмоциональная лояльность проявляется в том, что человек является приверженцем компании в прямом смысле этого слова, что гарантирует большую эффективность сотрудников и нацеленность на достижение максимального результата³⁶.

Сфера услуг примечательна тем, что на создание стоимости услуги влияет непосредственное взаимодействие «сотрудник» – «клиент». Согласно методу «Human Sigma», сотрудники не есть обособленные элементы. Персонал и потребители услуг есть некоторая совокупность, над которой требуется комплексное руководство. Ключевым фактором становится понимание, что управлять работником важно не как «истощимым ресурсом». Необходимо вкладывать в нематериальные активы, такие как бренд компании, её база настоящих и потенциальных клиентов, степень эмоциональной привязанности персонала и клиентов, степень их лояльности к бренду, инновации и т.д.³⁷.

Метод «Human Sigma» подразумевает внимание к эмоциям. Взаимодействие «сотрудник-клиент» эмоционально по своей природе. Это

³⁵ Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник / под общ. ред. А.Н. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2002.

³⁶ Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала. – СПб., 2003. – С. 38.

³⁷ Флеминг Д., Асплунд Л. Управление качеством услуг: Метод Human Sigma. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2009. – С. 135.

естественно, так как своё поведение человек строит в большинстве случаев на основе эмоций, нежели здравого смысла. Люди расположены к изменяющемуся и не всегда логичному поведению. Полностью прописанный диалог и детализированное до автоматизма поведение сотрудника по отношению к потребителю услуги снижает эффективность взаимодействия.

Эмоциональная привязанность мотивирует клиента возвращаться вновь и вновь, рекламировать компанию своим родственникам, друзьям и просто знакомым. Лояльность влияет на эластичность восприятия. Фактически запоминаются чувства, поэтому успешное взаимодействие сотрудника с клиентом требует не механического подхода³⁸.

Формирование вовлечённости сотрудников происходит естественным образом через существующую корпоративную культуру. Вовлечённость можно поддерживать, если понимать, в какой степени компания удовлетворяет ключевые требования персонала, связанные с их трудовой деятельностью.

Метод «Human Sigma» акцентирует внимание на локальности взаимодействия сотрудников и потребителей услуг. Деятельность подразделений может приводить к различным результатам. Отсюда следует, что и руководство их взаимодействием должно регулироваться и оцениваться локально, с учётом местных особенностей. Продуктивность взаимодействия между сотрудником и клиентом можно выразить с помощью количественных показателей.

В целях стабилизации и улучшения локальных показателей эффективности деятельность компании необходимо активно вводить модификации, комбинируя транзакционные и трансформационные инициативы. К транзакционным действиям относится планирование деятельности на определённый период времени, обучение персонала и так далее. Подобные организационные действия носят регулярный и циклический характер. К трансформационной деятельности относится изменение

³⁸ Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала. – СПб., 2003. – С. 50.

структуры организации, подбор персонала, отбор и продвижение сотрудников, оценка сотрудников и их зарплата, материальное и моральное вознаграждение.

Руководству необходимо «думать глобально, действовать локально». Оценивание, вмешательство и стимулирование должно учитывать все объективные факторы окружающей действительности. Соответствующие транзакционные мероприятия – это, прежде всего, коммуникация, убеждение, отслеживание исполнения обещаний, заявляемых брендом; составление планов действий. К трансформационным мероприятиям относятся улучшение эффективности за счёт сильных качеств работников; характеристики сотрудника; отбор персонала по их способностям.

Таким образом, материальный заработок является одним из ключевых факторов, побуждающих человека к труду, но далеко не единственным. Чрезмерная нагрузка, недостаток свободного времени, неблагоприятные условия труда чаще всего недостаточно компенсировать денежным эквивалентом.

К нематериальной мотивации можно отнести похвалу, публичное признание индивидуальных заслуг, как работодателем, так и коллегами; возможность продвижения по карьерной лестнице; лояльность руководства («любимчики»), гибкий график работы; признание авторитетным мнение сотрудника при решении рабочего вопроса; проведение корпоративов, совместный отдых вне работы и тому подобное.

Умеренная конкуренция среди коллег тоже является своеобразным стимулом человека к качественному труду. Проведение конкурсов с получением материальной награды победителем способствует тому, что рутинная работа может стать источником вдохновения работников, разбавляемая элементом соревнования. Грамотно продуманные соревнования с достижимым результатом способны повлиять на эффективность продаж и в то же время сохранить взаимоотношения между коллегами на дружеском уровне.

Немаловажной является чёткая и понятная постановка целей и задач сотрудникам. Когда они понимают последовательность собственных действий, необходимых для достижения конкретного результата, и осознают возможность его достижения, то вероятность их максимального участия увеличивается. Если же цели размыты или недостижимы, а задачи противоречивы или перегружены, то вероятность больших усилий со стороны сотрудников сводится к минимуму.

Кроме того важно информировать всех сотрудников о каких-либо изменениях внутри компании. Когда человек чувствует сопричастность с общим делом, он стремится внести свой вклад.

Стоит опасаться тех сотрудников, которые мало заинтересованы в выполняемых функциях. Они своим поведением вполне способны демотивировать коллектив в целом или его часть. Халатность одного работника и безнаказанность со стороны руководителя могут привести к расхолаживанию дисциплины.

Таким образом, тенденцией XXI века является признание важности сохранения стабильного состава сотрудников посредством формирования грамотной мотивационной программы в организации для выработки эмоциональной привязанности и лояльности персонала с целью достижения максимального эффекта его деятельности. В контексте торговой организации нельзя однозначно выделять материальные стимулы в качестве ведущих и исчерпывающих стимулов продуктивного труда персонала. Нематериальная мотивация способна в разы усилить эффект материального поощрения или компенсировать их отсутствие.

На основании теоретического материала первой главы могут быть сделаны следующие выводы:

1. Модель мотивации может быть представлена как совокупность взаимообусловленных внутренних мотивов человеческого поведения и комплекса подходящих им внешних материальных и нематериальных стимулов. Различия в понимании принципов управления мотивацией в

разных научных подходов невелико: определение понятия сводится к выявлению ключевых мотивов человеческого поведения, анализу самого поведения в конкретных ситуациях и результатов стимулирования.

2. В интересах компании руководство должно воспринимать персонал как человеческий ресурс, в который нужно вкладывать материальные и нематериальные средства. Мотивация сотрудников в контексте каждой организации должна носить индивидуальный характер. Начинать разработку и внедрение программы мотивации персонала необходимо с тщательного изучения мотивационного фона, имеющего место в компании, типов работников, их потребностей и интересов, степени заинтересованности работников в труде. Нельзя просто взять и транслировать программу мотивации успешной компании в контекст любой другой организации, даже занимающейся той же сферой деятельности. Нужно разрабатывать программу мотивации с учётом мнения тех людей, которым она предназначена, тогда будет реальный эффект.

3. На сегодняшний день сфера торговли является самым большим поставщиком рабочих мест. Конкуренция за привлечение посетителей и потенциальных покупателей требует от торговых организаций не просто качественного ассортимента, которым уже не удивить искущённого потребителя, и не территориальной доступности, так как общество обладает высокой мобильностью и способно передвигаться на длительные расстояния в кратчайшие сроки. Теперь торговая компания должна привлекать высоким качеством обслуживания покупателей.

Персонал компании непосредственно вступает в коммуникацию с потребителем. Формирование имиджа и бренда компании зависит от впечатления, которое производят продавец, кассир, менеджер, директор и т.д. при взаимодействии с покупателем. Грамотная мотивация персонала – это инструмент выстраивания успешных отношений с потребителем, благодаря чему выгоду извлекают сразу три стороны: покупатель, торговая организация и производитель.

4. Показатели удовлетворённости работника трудовым процессом важно своевременно отслеживать, так как они служат индикатором производительности и качества трудовой деятельности, что влияет на результат работы всей организации. Факторы, демотивирующие трудовой процесс, следует предвидеть заранее и/или устранять по мере наступления во избежание наступления негативных последствий.

5. Не все разработанные руководством стимулы эффективны. Реакция работников на вознаграждения может быть в корне противоположной ожиданиям начальства. Это связано именно с системой мотивов, которая индивидуальна и контекстуальна. Достижение целей организации должно быть встроено в мотивационную структуру личности либо перекликаться с частными целями.

Многочисленные научные разработки в области психологии, менеджмента, экономики труда, социологии и ряда других наук относительно роли мотивации в трудовом процессе способствовали появлению различных мотивационных программ привлечения сотрудников к эффективному труду.

Глава II. Эмпирическое исследование на тему «Система управления мотивацией персонала в торговой организации» (на примере публичной компании N в городе Санкт-Петербург)

2.1 Социально-экономическая характеристика торговой организации N

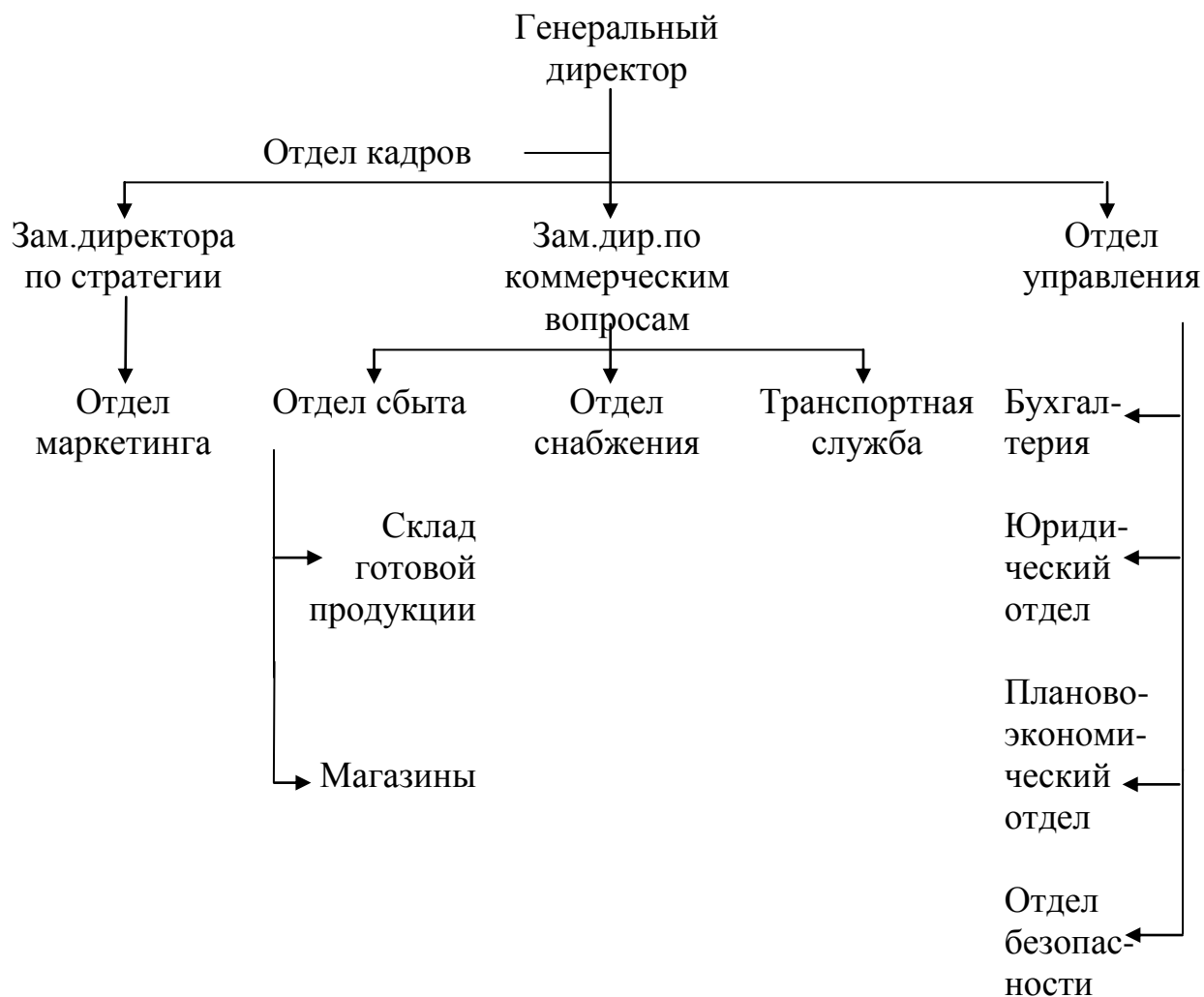
Компания N была создана в 60-ых годах XIX века в Финляндии. Основная деятельность компании – розничная торговля. К 20-ым годам XX века организация стала акционерным обществом. На российском рынке организация функционирует с конца 80-ых годов XX века.

На сегодняшний день открыто семь магазинов, 5 из которых располагаются в Москве, 1 – в Екатеринбурге и 1 – в Санкт-Петербурге. Компания формирует ассортимент, закупает товар, обеспечивает хранение и организует сбыт продукции.

В Санкт-Петербурге был открыт вначале продовольственный магазин, затем зарегистрирован магазин одежды, и, наконец, сформирован полный торговый комплекс «N». На момент своего открытия данный торговый комплекс является крупнейшим магазином сети в России. Только по Санкт-Петербургу клиентская база насчитывает примерно 2,5 миллиона постоянных покупателей.

В рамках эмпирического исследования изучается торговое подразделение, расположенное в Санкт-Петербурге. Это коммерческое предприятие. Компания нацелена на получение финансовой прибыли её акционеров. В 2016 году у магазинов в России сменился владелец.

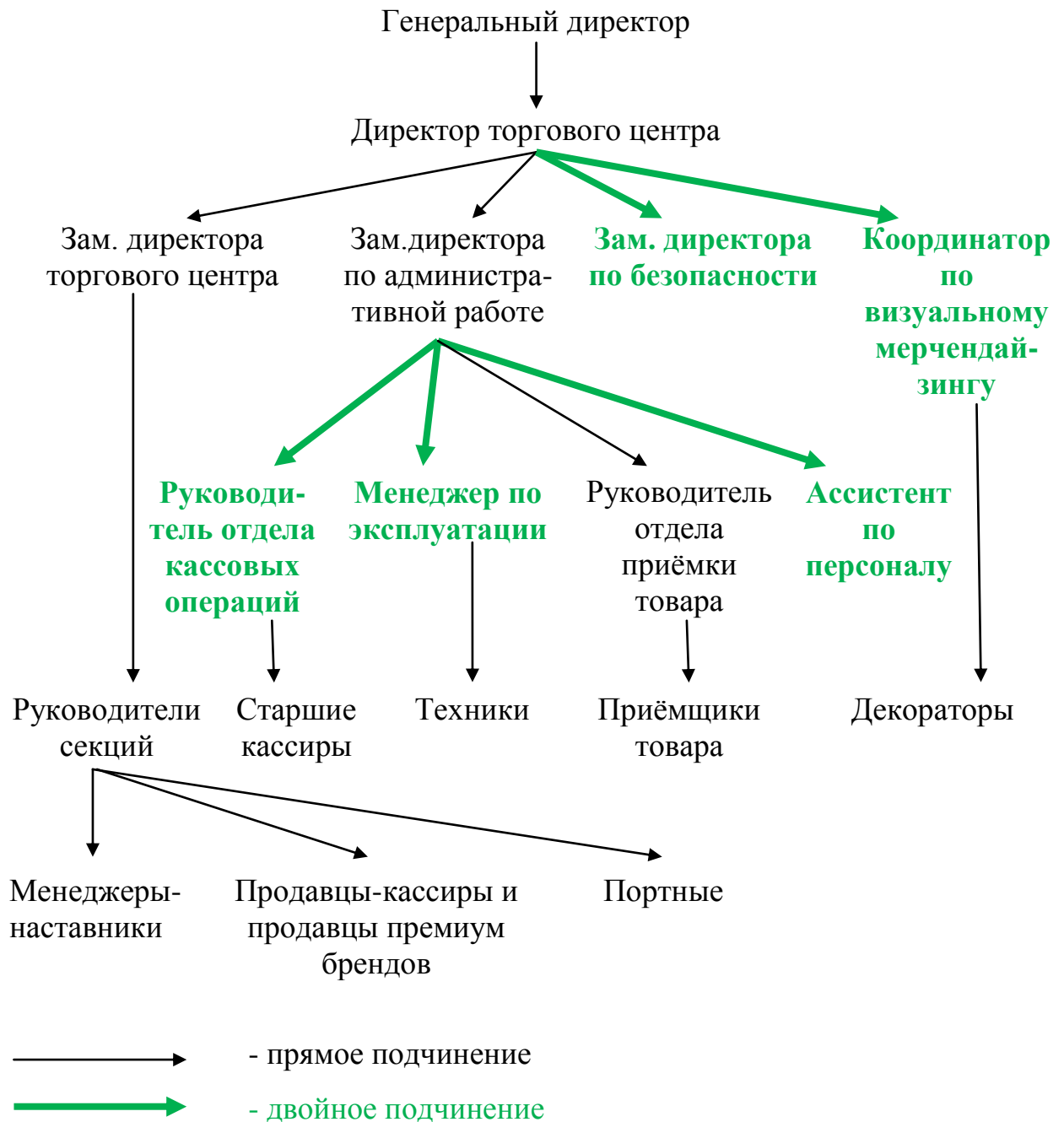
Организационная структура управления компанией является линейно-функциональной и выглядит следующим образом:



Руководство осуществляется посредством чёткого структурирования работы подразделений аппаратом управления. Под аппаратом управления следует понимать руководителей всех уровней, ключевой обязанностью которых является координирование управленческих процессов.

Общую стратегию развития бизнеса разрабатывает генеральный директор. Он несёт ответственность за текущий бизнес-результат и стратегическое развитие.

Организационная структура торгового центра в Санкт-Петербурге выглядит следующим образом.



Директор торгового центра находится в подчинении у генерального директора, координирует работу всех отделов. Его основными задачами являются аналитика и продумывание тактики руководства организацией.

В торговом центре насчитывается несколько групп продаж: Одежда, Аксессуары, Товары для дома. Самыми сложными и объёмными являются группы продаж Мужской и Женской Одежды, и их товарооборот приносит самые большие доходы.

Руководство финской компании разработало пять ключевых ценностей, на которых строится её корпоративная культура: прибыль, покупатель,

уважение, смелость, ответственность. В связи со сменой собственника компании перед руководством были поставлены важные задачи: стабилизировать снижающийся товарооборот, сохранить и поддержать клиентскую базу, сформировать лояльность персонала к новому бренду. Быстрыми темпами набирали обороты показатели текучести кадров. Необходимо было принимать срочные меры по стабилизации коллектива. Тогда была разработана и внедрена новая система мотивации персонала.

Была преобразована система расчёта заработной платы продавцов и руководителей, которая стала зависеть в большей степени от процентного выполнения индивидуальных планов, планов отделов и торгового центра в целом. Главная цель новой системы мотивации заключается в том, что продавцам ставится индивидуальный план личных продаж, чем предоставляется возможность получать большую заработную плату по сравнению с предыдущей за счёт высокого качества обслуживания покупателей и соответствующего увеличения продаж.

Однако на качество трудовой деятельности оказывают влияние не только материальные стимулы. Степень удовлетворённости работой складывается из ряда критериев: условий труда, социально-психологического климата в отделе и организации в целом, системы материального стимулирования и нематериального поощрения, а также социально-экономических особенностей региона и страны; восприятия обществом организации, занимаемой должности и т.п.; субъективных личностных характеристик работников.

Низкие показатели удовлетворённости работой могут привести к деструктивной мотивации персонала. Это проявляется в раздражительности работников и развитию конфликтных ситуаций в трудовом коллективе; нарушении сотрудниками рабочей дисциплины; низкой эффективности и неудовлетворительных показателях труда; деятельности в ущерб интересам организации, стремлениях уволиться и тому подобном. Чтобы стабилизировать конструктивную мотивацию персонала, необходимо

первоначально выяснить существующее положение внутри коллектива компании, умонастроения и особенности корпоративной культуры. Оценив уровень заинтересованности сотрудников в своей трудовой деятельности, продумать политику мотивирования и стимулирования работников. Затем её грамотно внедрить и осуществлять мониторинг общественного мнения относительно введенной программы мотивации.

2.2 Анализ системы управления мотивацией персонала в торговой организации N

В рамках данной работы было проведено эмпирическое исследование, цель которого заключалась в исследовании особенностей процесса управления мотивацией персонала в торговой организации N. Основными задачами данного исследования являются характеристика особенностей функционирования торговой организации, изучение системы управления мотивацией персонала в торговой организации, выявление достоинств и недостатков существующей в торговой организации мотивационной программы с позиции персонала, характеристика ключевых мероприятий по улучшению системы управления мотивацией персонала в торговой организации.

Исследование в публичной компании N проходило в два этапа. На первом этапе использовался метод полустандартизированного фокусированного интервью с менеджерами разных уровней. Рассматривались две основные темы: управление мотивацией продавцов с точки зрения менеджеров как непосредственных руководителей и особенности мотивационной программы самих менеджеров. В интервью приняли участие 5 менеджеров-наставников, 5 менеджеров отделов (руководителей секции), заместитель директора торгового центра, директор торгового центра. Среди них 11 женщин и 1 мужчина в возрасте от 27 до 45 лет.

На втором этапе использовался метод анкетирования продавцов, нацеленный на выяснение степени их удовлетворённости существующей программой мотивации. В анкетировании приняли участие продавцы всех отделов продаж торгового центра (70 человек), из них 63 женщины и 7 мужчин в возрасте от 18 до 56 лет.

На основании теоретических результатов первой главы, модель мотивации можно представить как совокупность материальных и нематериальных стимулов, влияющих на доминирующие «здесь-и-сейчас» потребности сотрудников.

В связи со сменой собственника компании перед руководством были поставлены важные задачи: стабилизировать снижающийся товарооборот, сохранить и поддержать клиентскую базу, сформировать лояльность персонала к новому бренду. Руководитель розничной сети, отмечая важность слаженной работы всех направлений организации (отделов по продажам, закупке, маркетингу, логистике, отделу персонала и администрации), особо акцентировала внимание на роли продаж как гаранта стабильности и успешности предприятия. Тем временем, быстрыми темпами набирали обороты показатели текучести кадров именно в отделе продаж. Необходимо было принимать срочные меры по стабилизации коллектива. Тогда была разработана и внедрена новая система мотивации персонала.

После смены собственника компании прошёл один год. В течение этого времени произошли масштабные организационные изменения. При прежнем владельце на каждом этаже торгового центра работали 2 менеджера-наставника, 2 менеджера отдела и 1 менеджер по продажам. В результате смены собственника компании численность руководящего состава была сокращена примерно в 2,5 раза. На каждом этаже сохранили 1 менеджера-наставника и 1 менеджера отдела. Остальные сотрудники были сокращены с выплатой денежной компенсации.

Сокращение штата руководителей и подчинённых было продиктовано задачами оптимизации организационной структуры компании и уменьшения

издержек на персонал. Масштабы ответственности и объёмы работы увеличили трудовую нагрузку тех сотрудников, которых оставили на занимаемых должностях. Кандидатура каждого руководителя рассматривалась в индивидуальном порядке; все допускали, что могут быть сокращены, несмотря на свой опыт работы. После окончательного одобрения всех кандидатур произвели ротацию кадров. Однако некоторые сотрудники не приняли эти изменения и уволились, и среди остальных стало популярно обсуждать тему собственного увольнения.

Сокращать штат продавцов руководству самостоятельно не пришлось. Многие в течение первых 6 месяцев после смены собственника компании по мере внедрения им новой системы мотивации стали увольняться по собственному желанию. Постепенно сокращалось количество вакансий.

Таким образом, остро встал вопрос, как сохранить персонал и заинтересовать его в качественном труде. Было важно сформировать лояльность персонала к новому бренду, привлечь его, мотивировать остаться на занимаемой должности и осуществлять продуктивную деятельность.

Предыдущая система мотивации устраивала сотрудников. Она представляла собой фиксированный оклад у категории персонала на полной занятости и почасовую оплату труда у категории персонала на частичной занятости. Премияльная часть была, формировалась за продажу дисконтных карт магазина, процентное перевыполнение отделом и/или торговым центром плана месяца, победу во внутренних соревнованиях между коллегами и т.д.

Новая система мотивации вызывала недоверие и опасения. Согласно новой мотивационной программе, базовая часть заработной платы руководящего состава (почасовая ставка) была снижена. Доля премияльной части увеличилась, и она стала зависеть в большей степени от процентного выполнения планов отдела и торгового центра, а также от показателя прохождения продавцами тайного покупателя.

Заработная плата продавцов стала складываться из базовой (сниженная по сравнению с выплачиваемой ранее почасовая оплата труда для всех

категорий сотрудников) и премиальной (выплаты за процентное выполнение индивидуального плана, плана отдела и торгового центра) частей.

Большинство людей предвзято негативно относятся к любым изменениям, так как это нарушает их привычный ход вещей и пугает неопределёнными последствиями. В этот момент очень важно убедить людей в необходимости проведения этих изменений, прояснить им преимущества новой программы мотивации, спрогнозировать возможные благоприятные последствия её внедрения именно для самих сотрудников.

Генеральный директор в интервью для внутреннего корпоративного журнала отмечает людей как самую большую ценность в организации. Персонал – важнейший ресурс, и успех компании во многом зависит от сплочённости команды, нацеленности на результат и общие цели. Поэтому необходимо постоянное развитие и мотивация сотрудников.

Руководители всех уровней отмечают, что на качество продаж влияет, прежде всего, именно работа с персоналом. Одной из главных задач любого руководителя является оценка того, насколько знания и навыки сотрудника способствуют продуктивности его деятельности. Не все сотрудники могут одинаково эффективно справляться с возложенными на них трудовыми обязанностями. Задача руководителя – организовать работу так, чтобы получать максимальную отдачу от каждого сотрудника.

На качественный и эффективный труд работника следует мотивировать вполне определённым вознаграждением: будь то материальным или нематериальным стимулом.

В компании N действуют следующие материальные льготы для работников:

1. Краткосрочное бесплатное обучение за счёт внутренних ресурсов предприятия. Сюда входит процесс адаптации сотрудников, инструктаж и проработка основных должностных обязанностей с вышестоящим руководителем. Производится обучение работе на основном техническом оборудовании.

Предоставляется возможность длительного и/или дорогого обучения сотрудника за счёт предприятия. И в этом случае с ним заключается договор с условием обязательной отработки в организации определённого промежутка времени.

2. Продавцам-кассирам в первом месяце работы выплачивается почасовая надбавка за стажировку.
3. Может быть предоставлена материальная помощь в случае свадьбы, рождения ребёнка, наступления тяжёлой формы болезни и/или похорон близкого родственника.
4. Покрытие затрат на использование в трудовых целях мобильной связи.
5. Персональная дисконтная карта сотрудника на товары внутреннего ассортимента магазинов.
6. Ежемесячная премия по итогам работы всего универсама за указанный период времени и в соответствии с уровнем достижения планируемых общих и индивидуальных показателей.

Оцениваются такие показатели, как EBITDA, KPI, Стандарты работы.

- EBITDA (англ. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – прибыль до вычета процентов, налогов и амортизации.
- KPI – (англ. Key Performance Indicators) ключевые показатели эффективности – показатели деятельности, помогающие организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей.
- Стандарты работы – инструкции «Стандарт обслуживания» и «Стандарт работы визуального мерчендайзера».

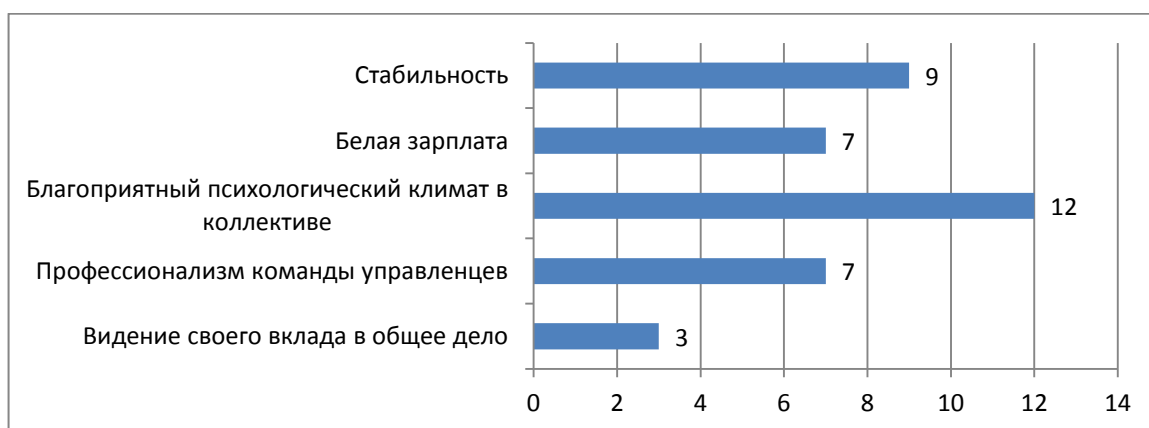
От показателя EBITDA зависит премия директора торгового центра. Остальные показатели: выполнение плана продаж ТЦ, плана продаж секции, плана личных продаж, стандартов работы отдела по визуальному мерчендайзингу, качество обслуживания - распространяются на нижестоящих руководителей и продавцов и формируют их премию.

Говоря о факторах материальной мотивации, руководители разного уровня отмечают ключевое влияние тех количественных планов, которые ставятся перед торговым центром и впоследствии распределяются между отделами и конкретными сотрудниками на местах. План, который выставляется каждому работнику, отделу, торговому центру должен быть реально достижим. В противном случае сотрудники, оценивая собственные возможности, будут понимать, что объективно им цель не достигнута. Тогда мотивация перестаёт работать.

Существуют разные модели планирования. В некоторых компаниях практикуют запланированное выставление недостижимых планов, чтобы оценить, насколько сотрудники смогут приблизиться к их выполнению. Но в таких ситуациях заранее очевидно отсутствие премии, и это становится существенным демотивирующим фактором продуктивной деятельности персонала.

В данной компании план формируется с учётом аналогичных продаж в этот же день в прошлом году с процентным приростом. Практики специального завышения планов нет. В связи с тем, что штат сократился, планы личных продаж выросли. Но план и не должен быть минимальным и легко достигаемым. Сотрудник должен понимать, что от него потребуются максимальные усилия и эффективная трудовая деятельность, чтобы достичь заявленных показателей.

Ведущими мотивами своей трудовой деятельности руководители назвали следующие:



Одним из ведущих мотивов своей трудовой деятельности руководящий состав отмечает стабильность, несмотря на прошедшие год назад структурные изменения и нависшую тогда угрозу увольнения. 75% руководителей (9 человек) разного уровня работают в компании свыше 3-х лет. Максимальный трудовой стаж в данной компании у менеджера женского отдела – 15 лет. Только менеджер-наставник женского отдела, менеджер детского отдела и директор занимают свои должности меньше 1 года.

Ведущим мотивом труда 58% руководителей (7 человек) называют материальную составляющую: белую зарплату, прозрачность её расчёта и своевременность выплат. Отмечают, что удобно получать заработную плату два раза в месяц: аванс, составляющий примерно 30% выплат, и основную часть. Однако это касается базовой части зарплаты. Если говорить о премиальной части, то часто необходимый минимальный порог показателей не достигается в силу объективных или субъективных причин, поэтому и сумма премиальных выплат ярким стимулом не является.

Все руководители (12 человек) отмечают важность благоприятной психологической атмосферы в коллективе: отсутствие конфликтных ситуаций, ценность взаимовыручки и поддержки. Поддерживать благоприятный психологический климат в отделе является одной из задач менеджера-наставника и менеджера секции. Ответственность руководителя сводится к тому, что он отвечает не только за себя, но и за свой отдел, свой штат подчинённых. Не все руководители могут одинаково легко регулировать возникающие в коллективе противоречия. Значительную роль играет авторитет и харизма непосредственного руководителя, стиль его руководства.

Также ценным 58% руководителей (7 человек) называют профессионализм своих коллег - руководителей разного уровня. Стремление к достижению общей цели в хорошем коллективе и благоприятной рабочей атмосфере способствует более продуктивной работе. 25% руководителей (3

человека) сказали, что им важно видеть свой вклад, чтобы деятельность была ощутима.

Однако благоприятный социально-психологический климат в отделе не означает, что он также легко может быть транслируем на весь торговый центр. В целом, отношения между отделами ровные, но общение носит скорее поверхностный характер. Между отделами устраиваются конкурсы, как и между продавцами всего торгового центра, для формирования командного духа и поддержания корпоративной культуры.

Все понимают, что, работая в компании, необходимо разделять её ценности и действовать в соответствии с корпоративной культурой. Если же работник не разделяет актуальные для компании ценности, то нет смысла и оставаться, стоит искать другого работодателя. Однако 50% руководителей (6 человек) затруднились ответить на вопрос о корпоративной культуре компании. Руководители отмечают, что требуется более прозрачная корпоративная культура.

При прежнем иностранном владельце компании были сформулированы и сейчас используются новой компанией пять принципов корпоративной культуры: прибыль, покупатель, уважение, смелость и ответственность.

- ✓ Прибыль акционеров – это первостепенная задача коммерческой организации.
- ✓ Покупатель как ведущая ценность и источник дохода.
- ✓ Уважение интересов покупателя, своих коллег и своих собственных.
- ✓ Смелость в постановке целей и задач и их достижении.
- ✓ Ответственность перед покупателем за качественное предоставление товара и/или услуги.

В компании принято обращение на «ты» как внутри коллектива с коллегами на равной должности, так и с руководством. При этом часть сотрудников обращаются друг к другу на «вы» в зависимости от возраста, должностного ранга и особенностей индивидуального воспитания.

В процессе межличностного взаимодействия иногда возникают трудности при выстраивании дистанции между подчинённым и руководителем. Важно уметь (отметили 7 руководителей из 12) выстроить грамотные отношения как руководителя и подчинённого, не сводить общение к панибратству.

Коллектив довольно разношёрстный и его нельзя назвать дружным. Это объясняется тем, что возраст сотрудников варьируется от 18 до 56 лет. Преимущественно представлен женским полом, представителей мужского пола всего 8 человек на 5 этажей торгового центра (7 продавцов и 1 менеджер-наставник). Формируются сильные и слабые социальные связи, исходя из личных интересов.

Корпоративы не проводятся. Их сложно организовать физически, так как торговый центр работает 365/6 дней в году. Разбивать формирующиеся группы внутри коллектива не нужно, если они не наносят ущерб деятельности компании. Наличие таких дружеских отношений может быть источником самомотивации сотрудника оставаться на занимаемой должности и ради этого более качественно выполнять возложенные на него функции. Среди опрошенных продавцов 23% отметили значимость для них корпоративов как источника внешней мотивации.

В коллективе бывают конфликты. Важно регулировать эти конфликты, чтобы они не перерастали в ссоры, в том числе при покупателях. Это недопустимо, так как падает имидж компании, формируется негативное отношение к сервису.

Нужно поддерживать хорошие отношения, важна взаимная поддержка. Несмотря на личные продажи, большинство продавцов готовы отдавать часть продаж, в случае если их коллега не успевает набрать необходимый минимум плана для получения премии. Обычно работник не успевает сделать личный план по уважительным причинам (например, из-за болезни, когда план не сокращается; либо он занимается решением других рабочих вопросов по поручению руководителя в ущерб личным продажам).

Директор торгового центра считает, что среди сотрудников стоит развивать и поддерживать предпринимательский дух, стремление к общей цели. Сотрудникам стоит предоставлять более широкие возможности для самостоятельного принятия решений, а также поощрять принятие на себя ответственности. Также одностороннее информирование подчинённого следует сменить на конструктивный диалог с ним.

Если коллектив не справляется с качественным обслуживанием и параллельным исполнением других должностных обязанностей, это не говорит в пользу того, что штат нужно расширять. Главная задача грамотного руководителя – суметь организовать работу так, чтобы её сделали максимально эффективно при имеющихся ресурсах.

Руководители отметили ряд факторов как источников их деструктивной мотивации, из-за которых степень их удовлетворённости работой снижается:

- 1) нечётко сформулированная задача от вышестоящего руководителя. Когда цель сформулирована туманно, затрудняется выбор релевантных средств и методов её достижения.
- 2) противоречащие друг другу распоряжения от руководителей разных подразделений: директора, заместителя директора по безопасности, координатора по визуальному мерчендайзингу, рекомендаций представителей торговых брендов. В основном, всё сводится к правилам выкладки товара, организации работы персонала в зале и на примерочных, приоритетах выполнения тех или иных должностных обязанностей.
- 3) В компании существует внутреннее напряжение между руководителями отделов продаж и заместителем директора по безопасности.

Служба безопасности не справляется с предотвращением всех случаев воровства из-за нехватки персонала, поэтому на организацию работы

продавцов переносится часть ответственности по предотвращению хищений. Это мешает продажам. Невозможно следовать всем инструкциям службы безопасности.

Решение конфликтов с отделом безопасности возможно через материальное мотивирование менеджера по показателям снижения потерь магазина, но только не штрафными санкциями за высокие показатели. Денежное взыскание мотивирует хуже, чем получение вознаграждения за реальную минимизацию потерь из-за махинаций воров и мошенников, нанесения товару ущерба, штрафных санкций служб проверки, нарушения подчинёнными трудовой дисциплины.

Также предусмотрено материальное вознаграждение продавцам, если по их наводке служба безопасности поймала преступника. Однако оно в реальности не выплачивается, что также абсолютно не мотивирует.

- 4) нереальные временные сроки исполнения распоряжений сверху.
- 5) несопоставимый с имеющимися человеческими ресурсами объём работы.
- 6) менеджеры-наставники и менеджеры отделов, занимая в иерархии промежуточную позицию между топ-менеджментом и рядовыми подчинёнными, продавцами в частности, сталкиваются с претензиями и недовольством с двух сторон: вышестоящего руководства и подчинённых. За трудовые нарушения подчинённых или неудовлетворительные показатели их профессиональной деятельности отвечают менеджеры.
- 7) также нововведения, разрабатываемые на уровне топ-менеджмента, часто хорошо звучат только в теории, а на практике подчинённые сталкиваются с рядом возникающих неучтённых проблем.
- 8) цифры могут как мотивировать, так и демотивировать. Если сотрудники считают, что планы завышены и их стремление их достичь не увенчается успехом, наступает неудовлетворение

собственными результатами работы. В этом случае наступает фрустрация, когда человек не видит смысла даже в попытках достижения заявляемых показателей.

Менеджеры-наставники акцентируют внимание на привязке их базовой части премии к проценту выполнения отделом показателя «Качество обслуживания» (5 шагов обслуживания покупателей продавцами). Каждый месяц троих продавцов проверяют на качество их обслуживания, оценивая по пятибалльной шкале. Баллы переводят в проценты, 100% - план, к которому нужно стремиться. Минимальный порог составляет 76%, чтобы менеджерам-наставникам выплатили базовую премию в 100%-ном соотношении. Но статистика показывает, что, в среднем, отделы проходят тайного покупателя по-разному, но чаще ниже 76%. Данный фактор мотивирует менеджеров-наставников стремиться выполнить индивидуальный план.

Руководство выделяет ряд задач, которые вынуждено ежедневно решать при управлении мотивацией подчинённых. Это связано, в первую очередь, с тем, что человеческий ресурс компании руководствуется в своём ситуативном поведении больше эмоциями, нежели здравым смыслом, может вести себя иррационально. Кроме того у работника актуализируются разные потребности и по мере их удовлетворения заменяются другими.

Руководители разделяют те факторы, на которые они могут повлиять, и факторы, на которые они повлиять не могут.

Настроение человека – та составляющая, которая подвластна влиянию. Часть руководителей считает (8 из 12), что здесь важно умение начальника понять причину плохого настроения сотрудника, поддержать его, мотивировать на трудовые подвиги. Другая часть руководителей (4 из 12) разделяет иную позицию: руководитель не психолог, чтобы постоянно поддерживать и подбадривать. Работа есть работа. Когда сотрудник входит в торговый зал, то свои личные проблемы и переживания должен оставлять вне стен работы.

Директор торгового центра отмечает: прежде чем приступить к мотивации, перед руководителем стоит задача – объяснить каждому продавцу, какое значение вкладывается в термин «первоклассное обслуживание». Нужно говорить о том, что применение пяти шагов обслуживания нужно осуществлять не автоматически, а качественно. Грань между активностью и навязчивостью очень тонкая.

Также могут возникнуть трудности при формировании личной заинтересованности сотрудника, когда человек воспринимает работу исключительно как подработку и временное времяпрепровождение. Такой сотрудник не станет вкладывать все усилия. Здесь любая мотивация может оказаться неэффективной. Поэтому 5 руководителей делают акцент на том, что работников нужно настраивать перестать воспринимать работу продавца как «перевалочный пункт» на время учёбы или поисков себя. В России профессия продавца не считается почётной и престижной, а ведь хороший продавец – он эксперт, и психолог, и стилист, и наставник, и кассир, и основа успеха компании в целом. Кроме того начиная с должности продавца есть шанс вырасти до управленца, байера, декоратора, тренинг-менеджера, HR-специалиста и тому подобное.

Плановыми показателями для продавцов-кассиров и продавцов премиум брендов торгового центра являются «Выполнение плана продаж торгового центра», «Выполнение индивидуального плана продаж», «Выполнение стандартов работы секцией по визуальному мерчендайзингу».

В целях повышения качества обслуживания покупателей проводится выборочная индивидуальная проверка продавцов-кассиров и продавцов премиум брендов методом «Тайный покупатель» по заранее определённым критериям. Проведённая оценка влияет на окончательный размер премии этого сотрудника по показателю «Выполнения индивидуального плана продаж (базовая часть)». Проверка методом тайный покупатель оценивается по 5-ти балльной шкале и влияет на расчёт следующим образом:

5 баллов – бонус за выполнение индивидуального плана продаж с учётом фактически отработанного времени увеличивается на 10%.

4 балла – бонус остаётся без изменений.

3 балла – бонус уменьшается на 10%.

2 балла – бонус уменьшается на 20%.

1 балл и ниже - бонус уменьшается на 30%.

Дополнительные виды премий:

1. Премия «Лучший продавец-кассир месяца». Данная премия выплачивается лучшему продавцу-кассиру вместе с основной частью заработной платы за расчётный месяц.

Критериями для номинации «Лучший продавец-кассир месяца» являются лучшая продуктивность (максимальная сумма продаж в час) и отсутствие нареканий на работе.

2. Премия «Лучший продавец-кассир года». Номинированный на премию работник должен отработать полный один год в качестве продавца-кассира, иметь максимальную продуктивность за год, не иметь дисциплинарных взысканий. Ежегодное начало оцениваемого периода – считается 01 сентября.

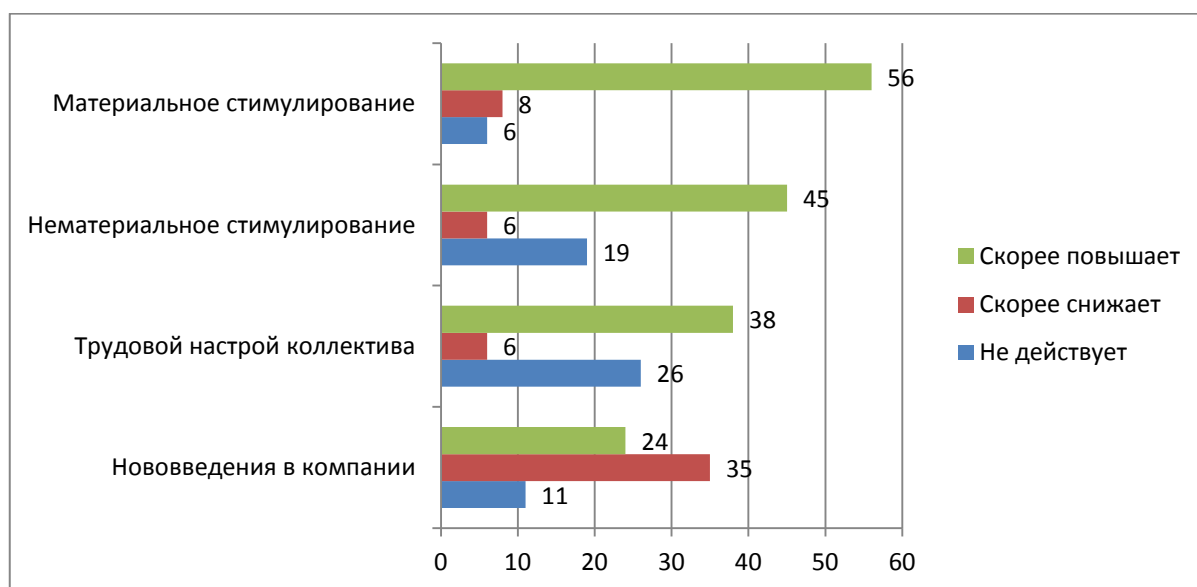
Данные конкурсы «Лучший продавец-кассир месяца» и «Лучший продавец-кассир года» способствуют поддержанию корпоративного духа среди сотрудников, а также являются средством поощрения руководством самых эффективных работников.

3. Премия за продажу карты постоянного покупателя, подарочной карты.
4. Премия за предотвращение хищений. Размер премии зависит от стоимости возвращенного работником Предприятию товара.
5. Премия по итогам соревнования работников.

Предприятие может премировать работников по итогам проводимых программ или за победу в соревнованиях, проводимых в торговых центрах. Правила, задачи и размер премии устанавливаются индивидуально в каждом

случае и доводятся до сведения персонала путём размещения письменного объявления на информационных досках и/или устного объявления по внутреннему радио.

Ожидания руководителей относительно исчерпывающей роли материальной мотивации часто ошибочны. Мотивировать каждого нужно индивидуально и далеко не всегда исключительно деньгами. Коллектив – это сложный организм. Каждый человек не просто выполняет свою роль, вкладывая в общее дело. Будучи частью команды, он непосредственно оказывается под воздействием её настроения и влияет, в частности, на общий настрой. Продавцы ответили, как действуют на их трудовую активность следующие факторы:



Материальное стимулирование скорее повышает трудовую активность 80% продавцов, скорее снижает у 11% и никак не влияет на 9%. Бонусная система расчёта заработной платы, материальное вознаграждение за победу во внутреннем конкурсе, вознаграждение за отсутствие дисциплинарных нарушений и минимизацию порчи товара повышает трудовую активность персонала.

Отрицательно материальная мотивация проявляется в тех случаях, когда есть угроза штрафных санкций. Всегда лучше стимулировать поощрением за следование правилам, чем наказанием за нарушение правил.

Существующая материальная мотивация продавцов действует неэффективно: продавец должен сделать 51% личного плана минимум, чтобы получить премию. За каждый процент выплачивают определённую сумму. Увеличивают сумму, выплачиваемую за процент, только от выполнения плана на 151%, что трудно реализовать из-за больших планов. Никакого поощрения за выполнения 100% плана не предусмотрено, поэтому мотивация резко падает после достижения сотрудником планки в 51%.

Моральное стимулирование скорее повышает трудовую активность 65% продавцов, скорее снижает у 9% и никак не влияет на 36%. Это говорит в пользу того, что руководство организации не должно упускать возможности мотивировать подчинённых посредством различных нематериальных стимулов. Объяснить минимальный интерес к моральному стимулированию можно через тот факт, что в организации практически отсутствуют какие бы то ни было нематериальные вознаграждения.

Трудовой настрой коллектива скорее повышает трудовую активность 54% продавцов, скорее снижает у 9% и никак не влияет на 37%. Ситуация индивидуальных продаж, с одной стороны, способствует поддержанию солидарности сотрудников относительно выдвигаемых планов и возможностей их достижения, что отражает общий трудовой настрой коллектива. Но, с другой стороны, личные амбиции сотрудников доминируют над общим трудовым настроем и воздействуют на трудовые показатели работников.

Нововведения в компании скорее повышают трудовую активность 34% продавцов, скорее снижают у 50% и никак не влияют на 16%. Нововведения могут быть как позитивными, так и негативными. Отношение складывается предвзято негативное в силу того, что одной из потребностей людей является потребность в стабильности, чему противоречат нововведения. Изменения всегда риск. Дальнейший результат нововведений покажет себя на практике и сформирует более основательное отношение персонала.

Продавцам было предложено из списка выбрать 5 наиболее важных для них характеристик работы и распределить их по степени значимости. Данные по убывающей для продавцов значимости получились следующие:



1. Высокая заработная плата (94% опрошенных).

Данная статистика свидетельствует в пользу того, что управление мотивацией продавцов посредством влияния на их заработок является самым действенным средством.

2. Благоприятный психологический климат в организации (88%).

Также стоит уделять внимание развитию корпоративной культуры, поддержанию командного духа, так как продавцы отметили значимость для них благоприятного психологического климата в организации. Налаженные сильные и слабые социальные связи в коллективе становятся источником внутренней мотивации работников оставаться в компании и эффективно трудиться ради общих целей.

3. Гибкий график работы (67%).

Занимаемая должность продавца предусматривает работу в утренние, дневные и/или вечерние смены. Некоторым категориям сотрудников (студентам, молодым матерям, пенсионерам) это важно и удобно.

4. Разнообразие работы (60%).

Разнообразие работы назвали важной характеристикой чуть более половины респондентов. Это говорит в пользу того, что руководитель отдела по возможности должен координировать деятельность подчинённых так, чтобы вносить некоторое разнообразие в рутинный труд. Например, устраивая конкурсы среди персонала, разрешая творческие костюмы на глобальные акции компании вместо привычной формы и тому подобное. Не будучи основным инструментом мотивации, данный критерий может стать хорошим вспомогательным средством.

5. Возможность профессионального роста (53%).

Половина респондентов отметила возможность профессионального роста, что объяснимо, прежде всего, количеством молодого персонала, только начинающего свою трудовую деятельность. Большинство не рассматривает должность продавца как конечный пункт карьеры. Если работодатель заинтересован в сохранении квалифицированных кадров, самых ответственных и продуктивных, в его интересах либо способствовать повышению работника по карьерной лестнице, либо выделить нескольких категорий внутри одной должности с повышением не только ответственности, но и материального поощрения. Это станет источником гарантированной внешней мотивации.

На данный момент, какими бы профессиональными заслугами ни обладал продавец или менеджер-наставник, возможность продвижения его по карьерной лестнице перекрыта латентной политикой компании. Сейчас существует тенденция приглашать на освобождающиеся должности руководителей соискателей со стороны.

Руководители отмечают заслуги тех сотрудников, которые демонстрируют лучшие трудовые показатели. С ними проводят собеседования, показывают им, что готовы рассматривать их кандидатуры на руководящие должности при их желании. Делегируют им часть полномочий, чтобы продемонстрировать степень доверия, лояльности и признания их заслуг. Расширяют возможности работы на кассовом терминале. Оставляют дежурить на этаже в ту смену, когда нет ни менеджера-наставника, ни менеджера отдела.

Для кого-то это служит нематериальной мотивацией, своего рода моральным поощрением. Однако существенным недостатком данного делегирования полномочий является увеличение ответственности у подчинённого и полное отсутствие материальной компенсации за занятия дополнительными обязанностями вместо непосредственной торговли. У этого есть и другая крайность: подчинённый на особом отношении может начать пользоваться подобным расположением.

6. Самостоятельность в выполнении работ (36%).

Здесь хорошей мотивацией служит предоставление подчинённым возможности самим принимать решения о путях достижения поставленных результатов. Главное, чтобы подобная деятельность не приносила ущерб предприятию.

7. Понимание роли своего вклада в развитие предприятия (36%).

Значимый вес у продавцов приобрело понимание роли своего вклада в развитие предприятия. Это значит, что руководство должно чётко ставить цели деятельности и проговаривать конкретные задачи предприятия, каждого отдела, каждого работника. Руководители должны демонстрировать причинно-следственные связи фактического поведения персонала и релевантных последствий. Через объяснение персоналу этой взаимосвязи, придание важности личному вкладу каждого и материальное и нематериальное стимулирование необходимого трудового поведения

работодатель приобретёт расположение подчинённого, что способствует формированию и поддержанию внутренней мотивации человека.

8. Престиж профессии (27%).

Повлиять на этот критерий можно через формирование эмоциональной лояльности к бренду компании, через обоснование престижности данной торговой организации в контексте города. Также работодатель должен переориентировать работника в должности продавца относиться к своей профессии, как принято в России. Но сделать это нужно не просто на красиво построенных фразах, а через обучение, повышение его квалификации и придании веса в собственных глазах как специалиста в своей области.

9. Территориальное расположение работы (17%).

Здесь будет уместно предоставление служебного транспорта или оплата проезда сотрудникам в ряде оговорённых случаев. Или, например, если сотрудник живёт далеко и ему неудобно поздно возвращаться, предоставлять ему более ранние смены. Это способствует повышению лояльности сотрудников, формированию чувства защищённости.

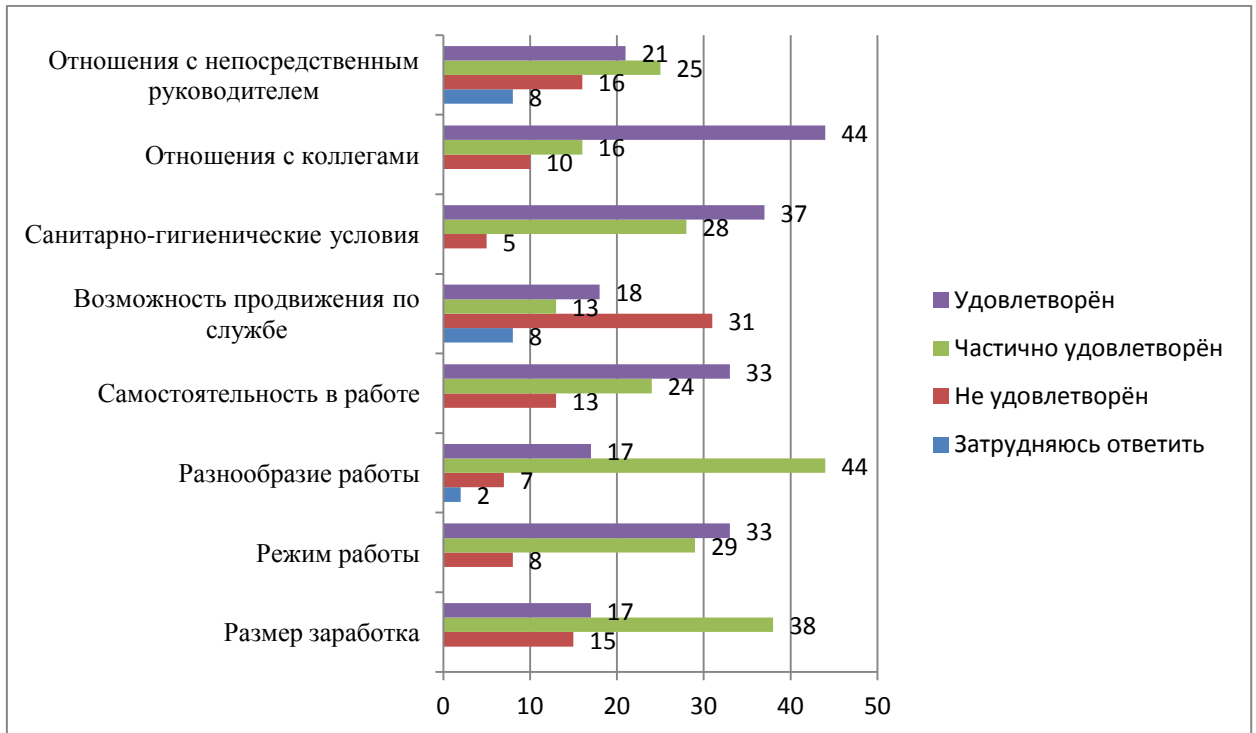
10. Благоприятные санитарно-гигиенические условия (16%).

Данный критерий обеспечивается поддержанием необходимого качественного уровня санитарно-гигиенических условий. Устранение нарушений и индивидуальный подход гарантирует положительный эффект.

11. Обеспеченность оргтехникой (12%).

По мере необходимости работник должен иметь возможность грамотно пользоваться техническими приборами. Соответствующие службы должны оперативно устранять последствия сбоев работы оборудования.

Далее продавцам предлагалось оценить то, насколько они удовлетворены различными сторонами собственной работы.



Размером заработка удовлетворены 24% продавцов, частично удовлетворены – 55%, не удовлетворены – 21%. Этот показатель вместе с предыдущей статистикой, в которой заработку отводится первое место в значимых характеристиках работы, свидетельствуют о том, что существующая система материальной мотивации персонала нуждается в некоторой трансформации. Так как каждый пятый опрошенный сотрудник ею недоволен, велика вероятность быстрого увольнения по собственному желанию или более халатного исполнения служебных обязанностей.

Режимом работы удовлетворены 47% продавцов, частично удовлетворены – 41%, не удовлетворены – 12%. Улучшение этого показателя возможно через более индивидуальный подход к составлению личного расписания.

Разнообразием работы удовлетворены 24% продавцов, частично удовлетворены – 63%, не удовлетворены – 10%, затруднились ответить 3%. Согласно предыдущим статистическим данным, важность разнообразия работы значима для сотрудников. Руководители должны распределять

должностные обязанности не просто с учётом способностей и навыков сотрудников, но и с целью устранения рутинного труда. Приветствуется смена деятельности, главное, чтобы она не шла в ущерб материальной составляющей заработка, как в случае с бонусной системой премирования только по показателям личных продаж. Сотрудники не будут рады дополнительным обязанностям, из-за выполнения которых будут терять возможность заработать больше.

Самостоятельностью в работе удовлетворены 47% продавцов, частично удовлетворены – 34%, не удовлетворены – 19%. Например, доведённая до механизма коммуникация с потенциальным покупателем товара не гарантирует максимального эффекта межличностного взаимодействия. Руководителю стоит допускать вариативность поведения сотрудников. Должна предоставляться возможность выбора способов достижения запланированных целей, не стоит контролировать каждый шаг подчинённых, если они не наносят реальный ущерб деятельности компании.

Возможностью продвижения по службе удовлетворены 26% продавцов, частично удовлетворены – 19%, не удовлетворены – 44%, затруднились ответить – 11%. Удовлетворение этого критерия требует разработки более прозрачной системы продвижения по карьерной лестнице. Решение возможно через выделение нескольких категорий в пределах одной должности с ростом ответственности и заработной платы. Амбициозные и целеустремленные, молодые и перспективные сотрудники не станут задерживаться в продавцах, если компания не предоставит возможности для роста и развития.

Санитарно-гигиеническими условиями удовлетворены 53% продавцов, частично удовлетворены – 40%, не удовлетворены – 7%. Важно постоянно обеспечивать поддержание рабочего места с учётом всех необходимых санитарных норм.

Отношениями с непосредственным руководителем удовлетворены 30% продавцов, частично удовлетворены – 36%, не удовлетворены – 23%,

затруднились ответить – 11%. На подчинённых очень важное влияние оказывает харизма руководителя, методы его управления. Компания, заинтересованная в развитии трудового потенциала всех категорий своих работников, должна очень тщательно отбирать штат руководителей. Высокие показатели неудовлетворённости существующим руководством свидетельствуют о необходимости пересмотра персоналий организационной структуры.

Когда отношения с непосредственным руководителем (менеджером-наставником, менеджером секции) складываются благоприятные, это мотивирует подчинённых работать качественнее. При этом стиль руководства топ-менеджмента может не устраивать сотрудников; решения, разрабатываемые в теории на глобальном уровне, на практике сталкиваются с множеством препятствий, выявляется ряд недостатков, после чего у продавцов не возникает ни желания, ни мотивации им следовать.

Отношениями с коллегами удовлетворены 63% продавцов, частично удовлетворены – 25%, не удовлетворены – 15%. Возникновение конфликтных ситуаций способствует снижению показателей эффективного труда работников. Так как при опросе продавцов было выявлено, что благоприятный психологический климат очень важен для них, основная задача грамотного руководства – координировать процесс взаимодействия как внутри отдела между сотрудниками, так и с сотрудниками других отделов, уметь предвидеть и предотвращать конфликты.

Корпоративная культура компании должна декларировать ценность взаимовыручки и взаимоподдержки. При существующей системе формирования заработной платы у большинства сотрудников складывается мнение, что каждый работает не столько на коллектив, сколько на себя. Поэтому сотрудники начинают искать личной выгоды и порой ведут себя в ущерб интересам коллег, отдела и/или компании.

Продавцы в разной степени удовлетворены результатом собственного труда (в процентах):

Удовлет- ворение	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Количество продавцов	-	-	4	9	13	-	15	16	8	5

Более четверти продавцов удовлетворены результатами своего труда только наполовину или меньше. Пятая часть продавцов удовлетворена на 70%, другая пятая часть – на 80%. И лишь 18,5% продавцов удовлетворены на 90-100%. Эти показатели довольно низкие.

Среди причин, влияющих на степень удовлетворённости сотрудников результатами собственного труда, можно выделить объективные, внешние – те обстоятельства, на которые сотрудник сам повлиять не может, но они оказывают существенное влияние на результат его работы. Отсюда сотрудники могут считать, что выкладываются на 100%. Но удовлетворены результатом собственного труда лишь на 50%. Например, погода может способствовать притоку или оттоку покупателей, а соответственно росту или падению продаж. Также продавец не в силах повлиять на покупательскую способность в денежном эквиваленте, как бы качественно он ни предлагал имеющийся в наличии ассортимент.

Также можно выделить субъективные, внутренние причины определённого поведения работника. Всегда есть к чему стремиться, всегда можно сделать лучше и качественнее. Здесь важна внутренняя мотивация работника. Например, если работа воспринимается как временный источник дохода, подработка без дальнейшего продвижения по карьерной лестнице, то человек и не будет стремиться прикладывать весь максимум своих усилий.

Удручает оценка продавцов относительно влияния системы мотивации на эффективность их работы.



Получается, существующая система мотивации способствует повышению эффективности 21% продавцов, не способствует у 43%. А 36% продавцов затрудняются ответить. Всё дело в том, что материальная мотивация, с одной стороны, бесспорно, стимулирует, но в ней есть ряд существенных недостатков.

Часть руководителей (5 из 12) считает, что мотивировать можно через личный пример чёткого следования инструкциям и качественного выполнения своих служебных обязанностей. Остальные (7 из 12) считают, что этого недостаточно. Важно уметь грамотно распределять и делегировать полномочия именно тем сотрудникам, которые наиболее эффективно справятся с их выполнением, постоянно координировать их деятельность и соответственно поощрять за продуктивность.

Мотивировать личным примером не так просто. Руководитель должен правильно оценивать, в какой мере его подчинённых устраивает процесс его руководства. В компании процесс руководства менеджера отдела «очень нравится» 35,5% продавцов, «пожалуй, нравится» - 28%, «трудно сказать определённо» - 23%, «скорее не нравится, чем нравится» - 9%, «совершенно не нравится» - 4,5%.

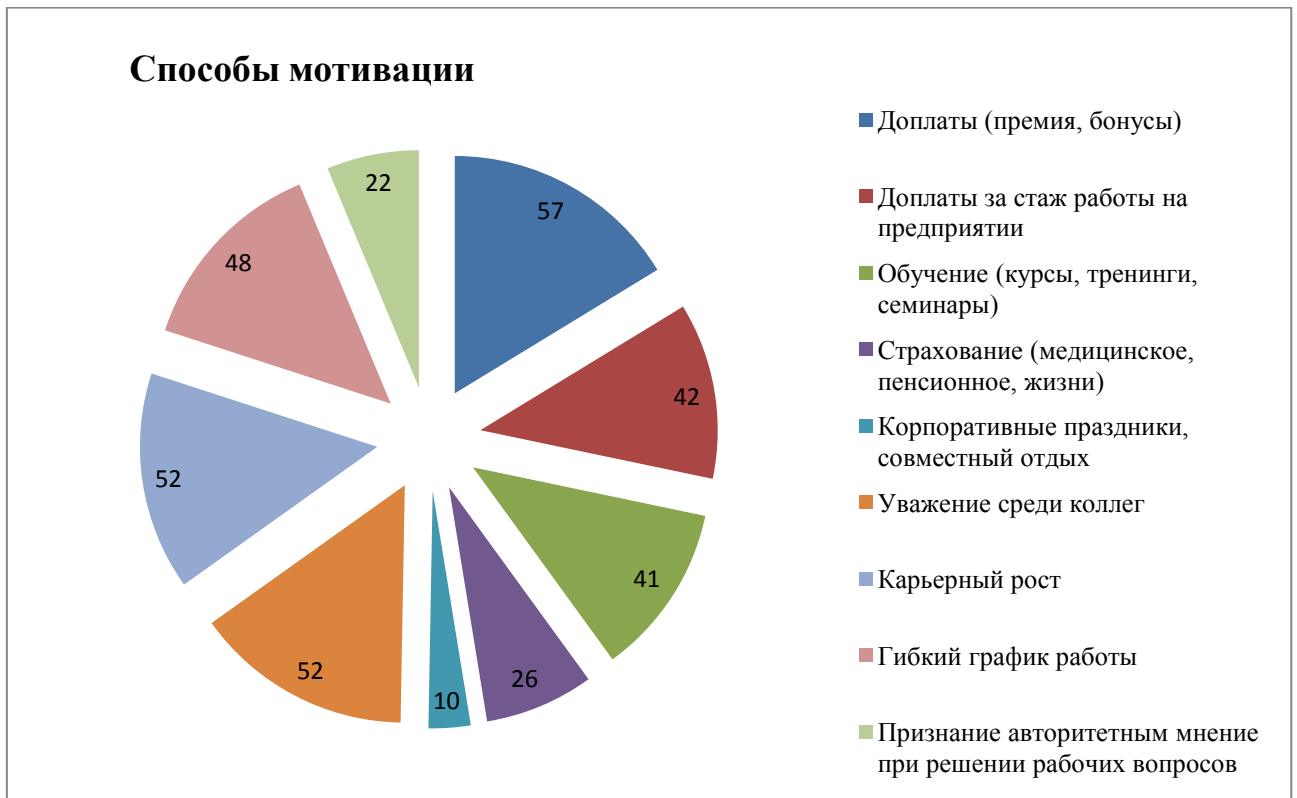


Руководитель как человек может быть очень хороший, но использует слабые методы мотивации, неграмотно руководит распределением трудовых обязанностей и тому подобное. Слишком строгая манера руководства, колкости, неразумные замечания, неконструктивная критика способствуют деструктивной мотивации подчинённых. В то время как слишком мягким и податливым характером руководителя начинают пользоваться коллеги. Компания, нацеленная на максимально эффективную трудовую деятельность и высокие экономические показатели, обязана очень тщательно проводить отбор и обучение руководящего состава, повышать его профессиональную квалификацию.

Программа мотивации должна быть основана на интересах тех, кому она предназначена. Продавцы выделили следующие способы мотивации, которые интересуют их в большей степени:

1. Доплаты (премия, бонус) - 81% опрошенных.
2. Карьерный рост (74%).
3. Уважение среди коллег (74%).
4. Гибкий график работы (69%).
5. Доплаты за стаж работы на предприятии (60%).

6. Обучение (курсы, тренинги, семинары) (59%).
7. Страхование (медицинское, пенсионное, жизни) (37%).
8. Признание авторитетным мнение при решении рабочих вопросов (31%).
9. Корпоративные праздники, совместный отдых (14%).



Часть сотрудников отмечает, что для них не так важен заработок, сколько содержание работы и соответствие уровня усилий полученному результату.

Более ценным мотивом для старшего поколения является уважение коллег, признание авторитетным мнение при решении рабочих вопросов. Молодёжь больше привлекает разнообразие работы и возможность карьерного роста.

Часть персонала выделила обучение как действенный фактор мотивации. Но мало проводить тренинги, нужно получать обратную связь сотрудников относительно их целесообразности и пользы. Важно, чтобы тренинги были более информативны и не носили поверхностный характер.

Руководство должно продумать, как обеспечить посещение необходимых тренингов каждым сотрудником.

Таким образом, помимо денежного поощрения и возможности карьерного развития, мотивировать можно и нужно через публичное признание профессиональных заслуг сотрудника, повышение его квалификации и трудовых навыков, создание комфортных условий работы.

Тех сотрудников, у которых одной из доминирующих потребностей является потребность в обучении, компания мотивирует проектом по знакомству с новыми брендами и углублением знаний по имеющимся маркам. Удовлетворение потребности в признании и уважении обеспечивается через обратную связь с подчинёнными и рассмотрение их организационных предложений. Самое главное вовремя давать отзыв о работе сотрудникам, беседовать с ними и об их результатах, и результатах других отделов и всего торгового центра.

В сфере торговли фактором, который может стать причиной деструктивной мотивации персонала, может быть покупатель как потенциальный клиент. Настроение, с которым приходит покупатель, не зависит от сотрудника. Важно мотивировать сотрудника не поддаваться на провокации негативно настроенных покупателей. Если продавец сможет улучшить настроение потенциального покупателя, у того останутся приятные воспоминания о компании, может сформироваться лояльность к бренду. На таком личностном уровне это будет важным вкладом сотрудника в дело.

Сотрудники также не в силах повлиять на покупательские возможности, количество денег, которые могут и готовы тратить потребители товаров и/или услуг. Поэтому если сотрудник не может выполнить личный план продаж дня, недели, а то и целого месяца, это далеко не означает, что он недобросовестный сотрудник.

Сотрудникам также не подвластна погода, которая может как способствовать притоку покупателей, так и их отсутствию. Это в значительной степени отразится на продажах. Погода также является

фактором мотивации сотрудников к труду. Если на улице солнце и лето, сотрудники могут быть расслаблены в большей степени, чем стоит. Но это человеческий фактор, который стоит учитывать. А если на улице дождь, град или снег, то сотрудники могут гораздо проще переносить свои трудовые обязанности.

К факторам, снижающим экономические показатели деятельности торговой организации, можно отнести и форс-мажорные ситуации (например, террористические угрозы, взрыв в метро и тому подобное), после которых покупатели не хотят посещать места значительного скопления людей. Эти причины могут снизить и мотивацию персонала.

Экономическая ситуация в регионе, экономический кризис является мотивом деятельности, навязанным внешними условиями. Сотрудники стараются оставаться на своих должностях, так как поиск работы становится делом обременительным.

В компании практически не реализована система нематериального поощрения. К нематериальным стимулам по мотивации персонала, имеющим место в компании, относятся:

- 1) поздравления с днём рождения (список именинников на шестом этаже около столовой).
- 2) система адаптации новых сотрудников, согласно которой менеджер-наставник проводит подробный инструктаж по особенностям трудовой деятельности работника. Данная система адаптации предназначена не просто обучить нового сотрудника, но и заинтересовать его.

Стоит отметить, что в изучаемой компании это является слабым местом, так как не всегда менеджер-наставник находится на своём рабочем месте, часто он обременён другими обязанностями, которые доминируют в то время.

- 3) Устная благодарность руководителя и/или публичное признание профессиональных заслуг сотрудника на собраниях отделов.

- 4) В организации предусмотрена специальная форма для сотрудников, которая способствует поддержанию корпоративного духа компании, формированию сопричастности на основании предметов материального обихода.
- 5) Менеджеры посещают курсы повышения квалификации в Москве. Для продавцов устраивают тренинги по брендам и выкладке товара.

Подводя итог вышесказанному, стоит выделить достоинства и недостатки управления мотивацией персонала в исследуемой торговой организации N.

Достоинства:

1. Возможность зарабатывать больше за счёт процентного выполнения индивидуального плана, плана отдела, плана торгового центра. Каждый сотрудник работает не просто на отдел, но непосредственно на себя.
2. Проведение конкурсов между сотрудниками, отделами, торговыми подразделениями формирует командный дух коллектива, корпоративную культуру и повышает необходимые экономические показатели.
3. Гибкая система материального стимулирования, возможность корректировать бонусную систему премирования, исходя из выделяемой суммы фонда оплаты труда организации.

Однако больше в данной системе мотивации недостатков, чем преимуществ. Недостатки:

1. Личные продажи – это одновременно стимул и антистимул.
- ✓ Личные продажи и территория этажа.

Личные продажи гораздо более уместны на маленькой площади, когда все покупатели на виду. В данном торговом центре этаж большой по площади. За продавцами каждую смену закрепляется определённая

территория этажа, а покупатели, рассматривая ассортимент, проходят весь этаж.

✓ Личные продажи и конфликты среди сотрудников.

Стремление заработать как можно больше провоцирует ситуации, когда сотрудники делят покупателей и продажи.

✓ Личные продажи и дополнительные обязанности.

В силу того что система мотивации завязана исключительно на личных продажах, некоторые сотрудники пренебрегают остальными обязанностями. Часто руководители оставляют эти задания более ответственным сотрудникам, в результате чего они упускают возможность больше продать, а соответственно и меньше получают.

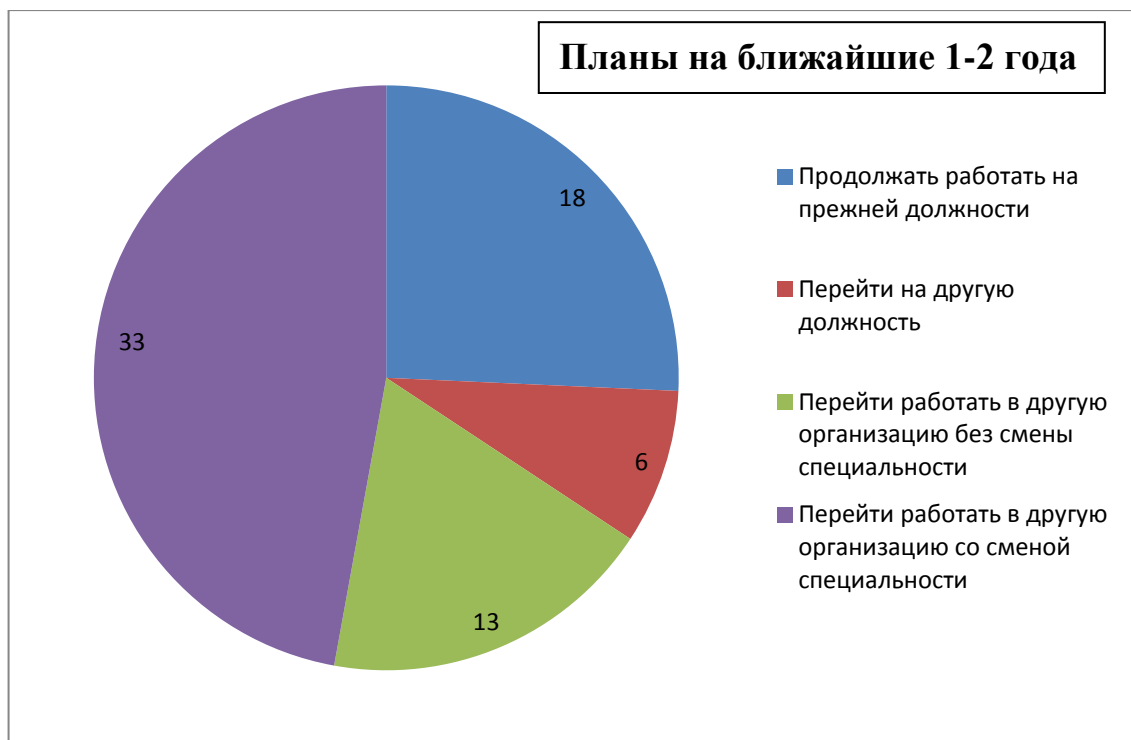
✓ Личные продажи и возможность у покупателей переносить товар с этажа на этаж, резервировать на несколько часов и/или дней.

Это снижает заинтересованность продавцов.

2. Конфликты между сотрудниками разных отделов (отделами продаж, отделом обслуживания покупателей, отделом визуального мерчендайзинга, отделом по безопасности), порождаемые организационными моментами работы. Программа мотивации продавцов гарантирует реальное поощрение только за продажи отдела в ущерб другим обязанностям.
3. Отсутствие со стороны руководства разного уровня должного внимания способам нематериальной мотивации нижестоящих подчинённых.
4. Отсутствие возможности карьерного роста перспективным и целеустремлённым сотрудникам.
5. Низкий уровень профессионального обучения, практически отсутствуют обучающие тренинги. Объём получаемых знаний также невысок.

В течение 1-2 лет 47% продавцов планируют перейти в другую организацию со сменой специальности. Это, в основном, молодёжь, которая

заканчивает высшее учебное заведение и рассматривает торговую организацию как временную подработку. 25% продавцов планируют остаться и продолжать работать на прежней должности. Это, в основном, женщины после 40-лет, которые ставят перед собой задачу доработать до пенсии. Среди них есть несколько замужних женщин, которые не рассматривают работу как источник необходимого дохода. 19% продавцов планируют перейти работать в другую организацию без смены специальности. Здесь часть молодых сотрудников, часть работников более зрелого возраста, которых устраивает этот вид деятельности, но они хотят работать на более выгодных условиях. 9% продавцов планируют перейти на другую должность внутри компании, что может быть необязательно связано с карьерным ростом, как например, в случае с горизонтальной социальной мобильностью.



Рассматривая причины текучести кадров, сотрудники всё чаще упоминают заработную плату. Женщины от 45 лет уходят, в основном, из-за личных продаж, когда необходимо постоянно в быстром темпе выполнять разнообразные дополнительные обязанности в ущерб личным продажам. Им хочется иметь работу с более комфортными условиями. Молодёжь в возрасте 18-26 лет, как правило, учится, поэтому работа является временным

необходимым источником дохода. По окончании высшего учебного заведения молодые сотрудники предпочитают уходить на работу со сменой специальности. Вероятность карьерного роста могла бы стимулировать их остаться, но она практически отсутствует. Часть сотрудников уходят из-за конфликтов в коллективе, которые порождены либо личными продажами, либо наличием претензий со стороны руководства.

Среди руководителей подобной текучки кадров не наблюдается вовсе. Здесь сотрудники работают несколько лет в компании, являются её приверженцами. И не планируют увольняться.

Продавцы и менеджеры разделяют идею о пересмотре существующей системы мотивации с целью её улучшения. Они предлагают сделать более гибкой систему поощрений посредством введения дополнительных промежуточных градаций премии от выполнения личного плана у продавцов. Индивидуальные планы и планы отделов должны быть реальными. Премии могут быть привязаны не только к сумме продаж, но и количеству проданных единиц товара, среднему показателю позиций в чеке или проценту с каждой продажи. Должны поощряться доплатой дополнительные обязанности. Приветствуется развитие системы обучения персонала, проведение тренингов, а также возможность карьерного роста. Если компания даёт ощущение надёжности персоналу в финансовом и психологическом смысле – это лучшая мотивация.

Обобщая эмпирические данные, можно сделать вывод, что человеческий ресурс компании является одним из самых важных. Персонал важно грамотно мотивировать на эффективную трудовую деятельность. Система мотивации персонала индивидуальна для каждой организации. Важно, чтобы мотивационная программа, предназначенная для конкретных сотрудников, разрабатывалась при их участии посредством обратной связи, так как эффект поощрений, навязываемых руководством сверху, не всегда соответствует ожиданиям руководителей. От продуктивности отдела продаж зависит успех деятельности всей компании.

В ходе проведения эмпирического исследования были охарактеризованы особенности функционирования торговой организации N, изучена система управления мотивацией персонала в данной организации, выявлены достоинства и недостатки мотивационной программы с позиции персонала.

Программа материальной мотивации продавцов и менеджеров требует проведения ряда изменений. Персонал должен рассматриваться не просто как иссекаемый и/или легко заменяемый инструмент компании, но как ценный ресурс и гарант её успеха, в развитие которого необходимо вкладывать время, деньги и усилия. Мотивационная программа не должна способствовать формированию и развитию конфликтных ситуаций между коллегами, в противном случае она станет деструктивным источником разрушительного для компании поведения сотрудников.

Также система поощрения должна быть расширена нематериальными способами мотивации, которые способны оказать поддержку и сформировать эмоциональную привязанность и лояльность сотрудников к компании, чем и обеспечить его эффективный труд. Это создаст условия для снижения показателя текучести кадров при минимизации денежных затрат.

На основании выводов эмпирического материала второй главы в третьей главе разработан проект ключевых мероприятий по улучшению системы управления мотивацией персонала в торговой организации.

Глава III. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала в торговой организации N

3.1 Проект рекомендаций по мотивации труда в торговой организации N

Руководство любой компании осознаёт, что важен не только клиент, на которого ориентирована производственная деятельность, но и составляющий организацию внутренний коллектив. Именно персонал, будучи человеческим ресурсом организации, достигает запланированных целей, способствует её росту и развитию. Персонал можно охарактеризовать через «совокупность социальных позиций с пронизывающей её [социальную организацию] сетью социальных отношений»³⁹. Социальная жизнь продуцирует определённые социальные потребности людей, которые являются вторичными после физиологических. И основным мотивом, побуждающим людей к любой деятельности, и трудовой в частности, является необходимость удовлетворения вышеуказанных потребностей.

Работа может восприниматься человеком как деятельность, представляющая сама собой ценность, в случае если трудовой процесс ему интересен и результаты труда полностью удовлетворяют. Либо работа может представлять собой инструмент достижения других жизненных ценностей. Руководству важно чётко понимать, как тот или иной сотрудник воспринимает свои должностные обязанности. Для осуществления компетентного руководства трудовой деятельностью персонала важна чётко продуманная и грамотно реализованная программа его мотивации.

Значительная часть методов и методик мотивации, используемых в производственной области, не подходят для сферы услуг и сферы торговли, в частности. Сфера услуг примечательна тем, что здесь, во-первых, «кадры решают всё». А во-вторых, в стоимость самой услуги закладывается факт межличностного взаимодействия «сотрудник–потребитель». Именно

³⁹ Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Минина и др.] ; под ред. А.Ф. Борисова. – М. : Издательский центр «Академия», 2014. – С. 73.

продавцы и менеджеры непосредственно коммуницируют с покупателем товара. Высокий уровень качества обслуживания способствует сохранению и расширению клиентской базы и формированию эмоциональной привязанности людей. А так как жизненный опыт формирует в сознании людей определённые установки, то целесообразно, чтобы он был максимально благоприятным.

Однако нельзя механизировать процесс межличностного взаимодействия сотрудников и потребителей, потому что это сводит на нет эмоционально-личностное взаимодействие. Этому противятся и сами сотрудники, и потребители. Руководитель должен понимать и допускать, что межличностное взаимодействие сотрудника и клиента построено на эмоциях. В их поведении допустима иррациональность.

Эмоции могут стать фундаментом приверженности человека к организации, будь он клиентом или сотрудником. Эмоции влияют на эластичность нашего восприятия реальности и формируют вследствие этого определённую реакцию. Благоприятное взаимодействие откладывается в памяти и способствует актуализации внутренней мотивации персонала.

Не только лояльность потребителей услуг к бренду гарантирует стабильность деятельности компании, но и эмоциональная привязанность её сотрудников. Наличие эмоциональной лояльности со стороны работников организации говорит о том, что они являются её приверженцами, что гарантирует их собственные субъективные мотивы стремления сохранить своё рабочее место, благодаря качественному и эффективному труду. Важно привлекать работников каждого уровня и, в особенности, высшее руководство. Руководителю стоит понимать существенные отличия между эмоционально лояльным сотрудником и сотрудником, который просто лоялен к бренду. Разница проявляется в трудовой деятельности, количестве затрачиваемых усилий, качестве работы.

Когда руководство компании задумывается над тем, что нужно принять меры по повышению заинтересованности работников в своей трудовой

деятельности и мотивировать их на достижение более высоких показателей, необходимо первоначально оценить существующее положение вещей.

Следует рассмотреть объективные условия окружающей действительности, на которые организация оказать влияние не может (экономика, политика и т.п.), и субъективные условия внутренней структуры организации. Следует выявить основные факторы мотивации и разделить их на те, которые могут способствовать конструктивной мотивации персонала, и те, что приводят к деструктивной мотивации. Если в компании некачественное оборудование, неудовлетворительные условия для работы и неквалифицированный руководящий состав, то первоначально необходимо устранить именно эти проблемы. Руководство должно быть проактивным, то есть не дожидаясь наступления тех или иных последствий определённых событий, предвидеть их и предотвращать их наступление.

Ошибкой является навязывание компанией системы поощрения сверху. Гораздо грамотнее, когда система материального стимулирования и морального поощрения продумана с участием тех сотрудников компании, для которых она разрабатывается. Безусловно, её ключевым основанием должна стать эффективность трудовой деятельности.

Несмотря на то, что практически в каждой компании предусмотрена та или иная система мотивации, перенимать её под копирку опасно. Так как человеческий ресурс организации требует особого к себе отношения, то и управление его интересами должно носить индивидуальный характер.

Для совершенствования процесса управления мотивацией персонала в исследуемой торговой организации N разработан проект рекомендаций. Это необходимо в целях формирования лояльности персонала к компании, повышения его заинтересованности в качественном и производительном труде, снижения показателей текучести кадров. Необходимость внедрения изменений в существующую систему мотивации персонала связана с рядом её недостатков.

Разработанный план мероприятий по управлению мотивацией персонала включает следующие этапы:

1. Адаптация и обучение персонала;
2. Налаживание механизма обратной связи;
3. Выяснение основных мотивов трудового поведения сотрудников;
4. Внесение изменений в бонусную систему материальной мотивации;
5. Разработка способов нематериальной мотивации персонала;

Необходимость внедрения изменений в существующую систему мотивации персонала связана с рядом её недостатков.

Адаптация и обучение сотрудников способствует формированию сопричастности с основными идеями и ценностями компании, обеспечивает понимание стоящих перед работником целей и задач, а также требований, предъявляемых по его должностной инструкции. Обучение продавцов включает разъяснение особенностей их трудовой деятельности, правил законной торговли. Сотрудникам должна быть широко представлена информация о брендах, основных коллекциях, модных тенденциях, свойствах тканей, порядке ухода за товаром. Также необходимость постоянного межличностного взаимодействия делает необходимым освоение навыков взаимодействия со сложными, конфликтными покупателями.

Обучение руководителей строится на их профессиональных знаниях и практических навыках и должно включать подготовку по мотивации персонала, работе в конфликтных ситуациях внутри коллектива и/или со сложными покупателями. Руководящая должность предполагает посещение курсов повышения квалификации.

Обучение является важным фактором мотивации. При расширении у работника его профессиональной теоретической базы и освоении им практических навыков улучшаются показатели эффективности его труда. Суммарно это отображается на производственных показателях всего коллектива и предприятия. Обучение способствует, с одной стороны,

снижению показателей текучести кадров, а с другой - привлечению новых работников.

Чётко формулировать цели, ясно прописывать и обговаривать задачи, стоящие перед трудовым коллективом, важно не только в момент адаптации и обучения персонала. Обеспечение доступа к необходимой информации также способствует повышению показателей эффективности труда. Очень важно своевременно информировать персонал обо всех нововведениях и наработать механизм обратной связи. Обратная связь формирует у подчинённых чувство собственной значимости, признания их мнения как авторитетного при решении актуальных рабочих вопросов, солидарности к интересам компании.

Обратная связь может проходить в несколько этапов. Некоторые ступени иерархии могут опускаться.

1. Продавец – менеджер-наставник;
2. Менеджер-наставник – менеджер секции (отдела);
3. Менеджер секции (отдела) – заместитель директора торгового центра;
4. Заместитель директора торгового центра – директор торгового центра.

Менеджер-наставник и менеджер секции (отдела) могут ежедневно в рабочее время отслеживать, какое в коллективе формируется отношение к существующей программе мотивации. Наиболее значимые предложения они могут фиксировать и передавать предложения вышестоящему руководству.

В исследуемой компании предусмотрена должность бизнес-тренера, который занимается программой развития персонала, в том числе его мотивации. Он находится в зале, отслеживает то, как работают сотрудники, учитывает их пожелания, принимает во внимание недовольства. Важно, чтобы бизнес-тренер на собраниях и тренингах оперировал реальными цифрами, будь то индивидуальных планов продавцов, планов отделов менеджеров, совокупной базовой и премиальной частями заработной платы.

Если бизнес-тренер пытается вдохновить высокой зарплатой, но сотрудники, реально оценивая возможности, осознают, что она недостижима, это приводит к ослаблению мотивации или вообще сводит её на нет.

Руководство должно понимать, что работники не являются просто ресурсом, который можно эксплуатировать до тех пор, пока он не иссякнет. Важно вкладывать в интеллектуальные и профессиональные качества сотрудников, способствовать развитию их навыков и талантов. Но недостаточно просто вложить ресурсы в обучение персонала. Важно выяснить основные мотивы их деятельности, их ценности, потребности и интересы. И через удовлетворение насущных потребностей управлять их мотивацией к эффективному труду.

Успешность деятельности компании можно предвидеть через трудовые показатели работников и своевременно влиять на них. В то время как уровень финансовой эффективности относится к конечным показателям, на который повлиять уже не представляется возможным.

Высшее руководство компании должно проводить собрания и беседы, на которых будет объясняться, что, несмотря на сложившееся в российском обществе предвзятое отношение к профессиям продавца и менеджера по продажам, сама компания занимает очень выгодное положение на рынке и в городе. Стоит предпринимать меры по поддержанию престижности работы именно в этой компании. Нужно настраивать персонал на повышение профессиональных знаний и навыков с целью изменения общественного мнения относительно данной деятельности.

Подобный настрой может быть отражён в контексте корпоративной культуры компании. Корпоративная культура может сформировать и подкрепить вовлечённость сотрудников. Разделяемые абсолютным большинством сотрудников ценности компании развивают корпоративный дух и становятся фактором внутренней мотивации персонала к достижению стоящих целей. Существует неоспоримая взаимосвязь между вовлечённостью работников и эффективностью деятельности организации.

Корпоративная культура организации отражает принятые в ней и разделяемые абсолютным большинством сотрудников способы поощрения за активную рациональную деятельность.

Чтобы повысить уровень вовлечённости сотрудников, руководству нужно стремиться управлять результатами их трудовой деятельности, но не поведением. Требование следовать исключительно прописанным или обговорённым инструкциям работы ограничивает свободу в принятии решений и может помешать людям применить свои профессиональные навыки при решении конкретных вопросов.

В исследуемой торговой организации N уделяется повышенное внимание системе материальной мотивации. И гораздо реже используются способы нематериального поощрения. Естественно, нематериальное вознаграждение имеет полную силу только в том случае, если более-менее удовлетворены материальные запросы.

Оценив достоинства и недостатки существующей в организации системы управления мотивацией персонала, в систему материальной мотивации, согласно разработанному проекту рекомендаций, предлагается ввести изменения: пересмотреть бонусную программу премиальной части, ввести дополнительные материальные вознаграждения за достижение конкретных показателей производительного труда. Также предлагается сделать акцент на развитие нематериальной составляющей процесса мотивирования сотрудников.

3.2 Основные мероприятия по реализации рекомендаций

Любая компания имеет свою историю, свою корпоративную культуру, свои особенности взаимоотношений внутри коллектива. При разработке мотивационной программы персонала важно это учитывать. Нельзя просто взять существующую в другой компании, пусть и успешно функционирующую систему мотивации и «насадить» её в необходимый коллектив. Любая инициатива как изменение привычного хода вещей

приводит к внутреннему напряжению персонала, так как нарушает привычный ход вещей. Впоследствии коллектив вынужден адаптироваться к нововведениям. Но чтобы провести «реформы» максимально безболезненно и не потерять часть ценных работников, важно внедрять систему мотивации, индивидуально разработанную для компании с учётом интересов именно её сотрудников.

Не все методы мотивации приведут к тому эффекту, который нужен руководству. Важно понимать мотивационный профиль сотрудника, чтобы использовать для его мотивации подходящие ему стимулы.

Управление мотивацией персонала предполагает проведение ряда мероприятий:

Основные мероприятия	Сроки	Ответственный
Мониторинг мнения персонала о достоинствах и недостатках существующей системы его мотивации	1-2 недели примерно 1 раз в 3 месяца	Бизнес-тренер (менеджер HR)
Выяснение иерархии ценностей и потребностей в трудовой деятельности персонала	1-2 недели примерно 1 раз в 3 месяца	Бизнес-тренер (менеджер HR), менеджеры секции
Обсуждение необходимости изменения существующей мотивационной программы	при необходимости в течение 2 месяцев	Генеральный директор
Внедрение нововведений по улучшению программы мотивации персонала	2 месяца	Генеральный директор, бизнес- тренер

Данные мероприятия по управлению мотивацией персонала способствуют поддержанию обратной связи руководства с подчинёнными,

выяснению их ключевых потребностей и ориентаций и составлению максимально эффективной программы мотивации.

В целях совершенствования процесса управления мотивацией персонала руководству компании N предлагается наладить механизм обратной связи руководства и подчинённых. Налаживание механизма обратной связи предполагает следующие мероприятия:

Основные мероприятия	Сроки	Ответственный
Анкетный опрос сотрудников	1 неделя	Бизнес-тренер
Интервьюирование сотрудников	2 недели	Бизнес-тренер
Личное присутствие генерального директора, его заместителя, руководителей подразделений при внедрении тех или иных нововведений	По необходимости	Генеральный директор, его заместитель, руководитель подразделения
Предоставление возможности оставлять мнение и/или предлагать нововведения в специально оборудованном месте (доска информации, «ящик мнений, для предложений»). Это может быть как анонимно, так и с указанием инициативного работника	Постоянно	Бизнес-тренер
Собрания отдела с обсуждением итоговых результатов работы, планов и перспектив развития	1-2 раза в месяц	Менеджер секции, менеджер-наставник
Использование корпоративной почты в целях размещения предложений или конструктивных поправок	Постоянно	Генеральный директор

Вышеперечисленные мероприятия нацелены на улучшение механизма обратной связи подчинённых с руководящим составом. Очень важно при управлении мотивацией персонала учитывать приемлемое и неприемлемое с точки зрения корпоративной культуры компании поведение сотрудников. Акцент должен быть сделан на том, приветствуется ли в организации инициативность и свобода в решении тех или иных рабочих вопросов. Необходимо выяснять, каких последствий опасаются сотрудника, если противятся высказыванию собственного мнения.

Первоначально необходимо отработать систему материального вознаграждения. Сумма заработной платы лучше всех остальных факторов объясняет причины низкой мотивации персонала и высоких показателей текучести кадров. Существует неоспоримая статистическая взаимосвязь качества трудовой деятельности и размера зарплаты.

Материальные стимулы должны быть привязаны к личным результатам труда сотрудника, чтобы он чётко понимал причинно-следственную связь своего поведения и его поощрения. Когда руководство мотивирует работников общими целями в масштабах отдела или всего торгового центра, индивидуальная мотивация снижается в силу возрастания количества не зависящих от человека внешних обстоятельств, которые могут препятствовать достижению запланированного.

Мотивационная программа должна быть чёткой, ясной и понятной каждому сотруднику. Работник должен понимать, как рассчитать собственную зарплату.

Она должна быть прозрачной, то есть все должны видеть степень вкладываемых друг другом усилий и уровень соответствующего вознаграждения за труд. Лояльность руководителя к тому или иному сотруднику никак не должна отражаться на его заработной плате в ущерб интересов остальных его коллег.

В целях улучшения материальной мотивации персонала руководству компании N предлагается внести изменения в Положение «О системе начисления и выплаты заработной платы работников».

1. Пересмотреть бонусную систему премиальной части выплат за индивидуальные продажи продавцов. Планы на отдел выставляются большие, их достигать трудно. В данный период сумма базовой части премии зависит от процентного показателя выполнения личного плана.

Выполнение индивидуального плана продаж (базовая часть премии)	0-50%	51-149%	150% и выше
	0 р.	115 р.	155 р.

Сформировался ориентир на выполнение 51% плана, чтобы заплатили в принципе, после чего около 33% работников расслабляются, у них пропадает дальнейшая мотивация выполнять план. За выполнение 100%-ого плана дополнительная премия не выплачивается.

Получается, необходим иной расчёт базовой части премии.

Выполнение индивидуального плана продаж (базовая часть премии)	0-50%	51-100%	101-149%	150% и выше
	0 р.	110 р.	130р.	155 р.

Тогда появится стимул делать минимум 101% плана. Сотрудники не захотят расслабляться по достижении 51%. В противном случае процентный разрыв слишком большой, а так как планы большие, делать 150% и выше способны исключительно единицы и чаще с помощью коллег. При этом эти сотрудники, как правило, заняты исключительно работой с покупателями и продажами, они не заняты дополнительными обязанностями.

2. Новеньким сотрудникам за первый месяц работы выплачивают надбавку, так как им ещё не выставляется план личных продаж. При этом они уже имеют возможность пробивать на кассе на себя. Однако общий план отдела разбит между давно работающими сотрудниками. Получается, что часть суммы могла бы быть оплачена за продажи новенького сотрудника кому-то из давно работающих коллег, если бы

эти продажи были отданы ему. Это возможность сэкономить руководству и источник недовольства подчинённых.

3. Альтернативной формой расчёта премиальной части заработной платы может быть премия, рассчитываемая за процент с каждой продажи.
4. Как вариант на практике широко распространена премия по количеству позиций в чеке. Устанавливается желательный, но достижимый минимальный порог – строки в чеке (количество единовременно продаваемого товара) и выплачивается дополнительное вознаграждение за соответствие этому показателю.
5. Различные соревнования между коллегами и материальный приз за победу. Ключевой момент – цели должны быть достижимы. Соревнования могут быть продуманы как менеджерами секций и тор-менеджментом, так и мотивационной программой от поставщиков.

Пример мотивационной программы от поставщика. Устанавливается минимальная цель продаж определённого бренда и конкурс проводится между отделами всех торговых подразделений сети. Условие победы в конкурсе – наибольший процент перевыполнения плана. Приз: ужин в ресторане по усмотрению отдела. На ужин идут те сотрудники, которые, по мнению менеджера, внесли вклад в продажи этого бренда. Срок соревнования – 1 месяц.

Примерами мотивации для продавцов являются:

- ✓ Конкурс на наибольший средний чек.

Условие победы в конкурсе – наибольший средний чек. Приз: два победителя. За первое место приз – 1 тысяча рублей. За второе место – 700 рублей. Срок соревнования – 2 недели.

- ✓ Конкурс на количество проданных костюмов, пиджаков, брюк.

Условие победы в конкурсе – продать наибольшее количество костюмов, брюк, пиджаков. Приз: 2 тысячи рублей. Срок соревнования – 2 недели.

6. Бонусы могут быть иного характера. Накопительная система бонусов с возможностью их обмена на бесплатный обед, абонемент в спортзал, билет в театр или кино, дополнительный выходной, выходной в праздничный день, денежный сертификат на покупку в универмаге, возможность купить товар универмага с оговорённой скидкой и тому подобное.
7. Управляющий состав можно мотивировать не только через достижение запланированных объёмов продаж, но и минимизацию уровня материальных потерь торгового центра по причине краж, нанесения вреда товару, штрафных мер со стороны служб контроля, некорректного поведения сотрудников на работе.
8. Выделение должности «старший продавец», при этом заработная плата должна увеличиться минимум на 5-10%.

Дополнительные обязанности должны поощряться, в противном случае они становятся обременительны, так как препятствуют исполнению основных обязанностей.

Дополнительные обязанности предполагают бóльшую ответственность. Для одних сотрудников это может иметь положительный мотивирующий эффект, в то время как у других стать фактором деструктивной мотивации и негативно сказаться на их трудовой деятельности.

9. Наставники рабочей группы как вариант старших продавцов, то есть сотрудник с расширенными обязанностями и сниженным личным планом за счёт увеличения количества некоммерческих часов в смене.
10. Эффект мотивации вознаграждением за трудовую деятельность без каких-либо нарушений рабочего распорядка гораздо выше, чем результат, который оказывают угрозы штрафных санкций за нарушения дисциплины.

Работодатель не должен ограничиваться продумыванием материальных стимулов. Не меньший эффект в той или иной ситуации способны оказать и методы нематериальной мотивации: личная похвала руководителя,

публичное признание заслуг перед коллективом, признание авторитетным мнения при решении рабочего вопроса и т.п. Это позволит мотивировать персонал на более эффективный труд для реализации стоящих перед отделом или организацией целей при минимизации, а то и полном отсутствии денежных затрат со стороны руководства. Материальные вознаграждения необходимы для удовлетворения, прежде всего, физиологических потребностей. Когда первичные потребности удовлетворены, актуализируются вторичные потребности.

Работодатель должен стремиться обеспечить удовлетворение потребности сотрудников в безопасности, гарантируя им стабильное рабочее место при их эффективной трудовой деятельности. Если компания даёт ощущение надёжности персоналу и в финансовом, и в психологическом смысле – это лучшая мотивация – отмечают 63% сотрудников.

Немаловажной является потребность человека в принадлежности и любви, что в рамках контекста работы может проявляться в виде стремления работника быть в дружеских отношениях с коллегами. Для того чтобы удовлетворить социальные потребности работников, в компании должна быть реализована сильная корпоративная культура с серьёзным командным духом. Работодатель не должен разрушать формирующиеся сильные и слабые социальные связи среди сотрудников, если они не наносят ущерб деятельности компании. Необходимо проведение не только утренних ежедневных собраний всех работающих сотрудников из всех отделов торгового центра (как практикуется в исследуемой компании N), но и вечерних, что позволит всем сотрудникам своевременно получать актуальную информацию. В противном случае сотрудники вечерней смены могут остаться несведущими в некоторых рабочих вопросах.

Потребность в уважении, одобрении и признании подкрепляется хвалебными словами вышестоящего руководства и рядовых коллег, учёте мнения при решении рабочих вопросов, награждениями особыми знаками отличия, информировании всего торгового центра о служебных заслугах

работника. Работникам, у которых эта потребность выступает ведущим мотивом деятельности, важно предложить более содержательную работу. Об их трудовых достижениях необходимо постоянно информировать, особо поощряя положительные производственные результаты их работы. Также сотрудники могут воспринимать позитивно делегирование со стороны начальства части его собственных прав и полномочий.

В компании на данный момент отсутствует какой бы то ни было профессиональный рост. Практически 85% персонала отмечают, что их не устраивает то, что отсутствует возможность продвижения по служебной лестнице. Большинство менеджеров секций (3 из 5) и менеджеров-наставников (4 из 5), которые занимают сейчас свои позиции, начинали с должности обычного продавца и поднялись в должности, но более 3 лет назад, во время принадлежности компании предыдущему собственнику. На данном этапе внутренняя политика компании предполагает привлечение на вакантные руководящие должности профессионалов со стороны.

Для того чтобы сотрудники чувствовали себя профессионалами своего дела, необходимо проведение постоянных тренингов, обучение и курсы переподготовки. И это способствует, в свою очередь, удовлетворению потребности человека в образовании, познании. Чем качественнее будет проходить обучение персонала, тем более уверенно люди будут себя ощущать на рабочих местах; они будут больше ценить свои профессиональные знания и практические навыки, и компанию, предоставившую возможность их приобрести.

В компании проходят тренинги по визуальному маркетингу. Декораторы оформляют ассортимент по правилам того или иного бренда. За поддержание порядка предусмотрен материальный бонус. Но он оценивается по 100-балльной шкале. Редко отдел набирает необходимый минимум для получения вознаграждения, каких бы усилий в поддержание ни вкладывал. Это продиктовано и объективными показателями большого количества покупателей и недостаточного количества продавцов.

Нужны тренинги по брендам с информированием всех продавцов, менеджера-наставника и менеджера секции. Нужны тренинги по тканям, их свойствам, методам ухода. У работника нет мотивации заниматься изучением этих вопросов дома, в свободное от работы время. Либо нужно мотивировать на выступления, доклады – в таком случае инициативы должны поощряться сверху.

Потребности в самоактуализации сотрудников могут быть удовлетворены через поручение им посильных ответственных поручений. Также нужно поощрять творческое самовыражение в допустимых пределах.

Немаловажным является понимание психологии индивидуального подхода к подчинённым, так как людей мотивировать на производительный труд можно и нужно по-разному.

Таким образом, структурировав основные мероприятия по управлению нематериальной мотивацией персонала, их можно представить в таблице.

Мероприятие	Цель	Задачи	Временные рамки	Ответственный
вводная беседа	Формирование лояльности к компании, чувства защищённости; установка на высокие достижения	1. рассказать о компании, особенностях корпоративной культуры 2. сформировать вовлечённость и заинтересованность у нового сотрудника 3. объяснить ожидания от его трудовой производительности	1-ый день сотрудника на работе	Менеджер-наставник
поздравления с днём рождения	Поддержание лояльности персонала, удовлетворение потребности в признании, причастности, самоактуализации	1. подготовить список именинников на информационном стенде, слова поздравления, общий подарок от коллег. 2. Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.	Постоянно	Менеджер-наставник, менеджер секции, заместитель директора ТЦ, директор ТЦ

«Витрина успехов» или «доска почёта»	Поддержанию лояльности персонала, удовлетворение потребности в признании его заслуг, самоактуализации	Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.	Постоянно	Менеджер-наставник, менеджер секции, бизнес-тренер
Публикация в корпоративной журнале	Удовлетворение потребности в самовыражении, признании	1. Разрешить сотруднику предоставить интересный материал для статьи 2. Написать статью об успехах сотрудника	Контекст событий	Бизнес-тренер, редактор журнала
Устная похвала на общих собраниях и праздниках	Удовлетворение потребности в признании	Официально публично похвалить, озвучить на собраниях позитивные отзывы о работе продавцов.	Постоянно	Менеджер секции, директор ТЦ
«Листок позора»	Формализовать обратную связь и предоставить возможность другим не допускать ошибки коллег.	1. Информирование о нарушениях трудовой деятельности сотрудником. 2. Сравнение ситуаций допустимого и неприемлемого трудового поведения. Имена и фамилии должны быть зашифрованы.	Постоянно	Менеджер-наставник, менеджер секции, бизнес-тренер
Значки, грамоты, футболки, бейсболки	Сформировать и поддержать корпоративную культуру, корпоративный дух	1. Обеспечить закупку материальных предметов корпоративной культуры 2. Выдавать всем сотрудникам.	Постоянно или в контексте торговой акции	Отдел персонала, бизнес-тренер

Вымпелы и кубки	Удовлетворять потребность в признании заслуг, уважения	Выделять лучшего продавца, лучшее подразделение продаж, лучшего наставника и публично награждать.	По итогам расчётного периода	Менеджер-наставник, менеджер секции, заместитель директора ТЦ, директор ТЦ
«Легенды компании»	Удовлетворять потребность в признании заслуг, уважении	Поставить в пример реальный жизненный опыт сотрудников	При появлении «легенды»	Бизнес-тренер, заместитель директора ТЦ, директор ТЦ
Служебная лестница, наличие разрядов в определённой должности	Удовлетворение потребности в личностном росте и признании	1. Выделить условия горизонтального и вертикального карьерного роста. 2. Назначить продавца с опытом наставником новому работнику. 3. Введение должности старшего продавца с материальной надбавкой. 4. Введение должности второго менеджера-наставника.	1 неделя Постоянно 1 месяц на согласовании 1 месяц на согласование	Директор ТЦ
Включение сотрудников в процесс принятия решений	Формирование корпоративного духа, чувства сопричастности, признание заслуг	1. Анкетный опрос 2. Обсуждение с сотрудниками стратегических планов или информирование об их сути, рассмотрение их предложений.	По итогам расчётного периода	Менеджер секции, директор ТЦ
Учёт пожеланий	Удовлетворение потребности в признании	Первоначально учитывать пожелания определённого сотрудника при планировании рабочего графика коллектива на последующий месяц и отпуск на год.	Постоянно	Менеджер секции

В дополнительные способы мотивации, которые не выражены для работника в денежной форме, но предполагают финансовые затраты работодателя можно включить:

Мероприятие	Цель	Задачи	Временные рамки	Ответственный
Предоставление формы, спецодежды	1. Узнаваемость бренда 2. Сформировать корпоративный дух	Обеспечить персонал качественной, удобной, практичной для исполнения служебных обязанностей формой	Постоянно	Отдел персонала
Оплата проезда до дома в ночные смены	Сформировать лояльность персонала	Оплатить такси	Ночные акции, ночные инвентаризации	Бухгалтер
Качественное медицинское обслуживание	Сформировать лояльность персонала, приверженность компании, поддерживать чувство его безопасности	1. Организовать приезд врачей в компанию. 2. Оплатить медицинские осмотры. 3. Страхование персонала, обеспечить его полисом ДМС	1 раз в полгода непрерывный стаж работы не менее 1 года	Отдел персонала, бухгалтер
Улучшение технических условий на рабочих местах	Сформировать лояльность персонала, удовлетворить его потребность в комфорте и безопасности	1. Обеспечить бесперебойную работу кассовой линии, компьютеров, кондиционеров, отопления, освещения, шумоизоляции и так далее. 2. улучшение дизайна	Постоянно	Генеральный директор, директор торгового центра, технический отдел, IT-отдел
Корпоративные праздники	Сформировать лояльность персонала, поддерживать корпоративный дух	Организовать банкеты, выезды на природу с официальной частью и программой развлечений	1-2 раза в год	Менеджер секции, директор ТЦ

Оплата счетов за мобильную сеть и интернет-ресурс	Поддерживать постоянные корпоративные коммуникации	Обеспечить коммуникацию по служебным обязанностям вне работы	Ежемесячно	Бухгалтер
---	--	--	------------	-----------

3.3 Оценка экономической и социальной эффективности рекомендованных мероприятий

Любая компания имеет свою историю, свою корпоративную культуру, свои особенности взаимоотношений внутри коллектива. Требуется разработка индивидуальной для организации программы мотивации персонала. Любая инициатива, будучи изменением привычного хода вещей, вызывает психологическое напряжение у персонала, так как нарушает стабильный ход вещей. Впоследствии коллектив вынужден адаптироваться к нововведениям. Но чтобы провести «реформы» максимально безболезненно и не потерять часть работников, важно внедрять систему мотивации, индивидуально разработанную для компании с учётом интересов именно её сотрудников.

Недостаточно проработать систему мотивации на теоретическом уровне и считать, что она априори приведёт к повышению вовлечённости персонала и заинтересует его в труде. Не все методы мотивации приведут к тому эффекту, который нужен руководству. Руководство должно осуществлять мониторинг общественного мнения относительно тех способов вознаграждения, которые имеют место в организации.

Нужно периодически анализировать практичность и целесообразность применяемой мотивационной программы для получения обратной связи. Обратная связь демонстрирует степень удовлетворённости персонала разработанными методами мотивации, то, насколько они подходят для коллектива именно этой организации.

Сравнение потребностей работников с реализуемыми компанией поощрениями должно производиться регулярно. Оценка эффективности мотивационной программы следует проводить раз в 3 месяца, проводя анкетный опрос персонала и/или беседуя с работниками в индивидуальном порядке. И интервью, и анкетный вопрос имеют свои достоинства и недостатки, поэтому уместно использовать оба этих метода.

Реакция подчинённых на внедрённые способы мотивации на практике может не соответствовать ожиданиям руководства. Учитывая результаты проведённой оценки, нужно грамотно корректировать систему мотивации персонала. Своевременная информация о возникающих пробелах в мотивации даст возможность внести необходимые изменения в неё. В результате может быть изменена не только качественная сторона того или иного метода мотивации, но и вся система методов в принципе.

Организация может вполне самостоятельно проводить внутренние исследования, включив это в обязанность человека, занимающего должность бизнес-тренера в отделе персонала, а может задействовать социологическую организацию как независимого эксперта.

Оценивать экономическую и социальную эффективность рекомендованных мероприятий стоит по следующим разработанным и выделенным критериям.

Во-первых, оценивать, прежде всего, по трудовым показателям KPI. Важно понимать, что трудовые показатели бывают запаздывающие и опережающие. На запаздывающие показатели повлиять невозможно, так как они представляют собой фактический конечный итог деятельности за расчётный период. В то же время опережающие показатели отражают продуктивность работы организации «здесь-и-сейчас» и делают вероятным изменение текущего и последующего положения в рамках расчётного временного промежутка ради реализации по его окончании предусмотренных показателей. Важно учитывать причинно-следственные связи с другими внешними объективными обстоятельствами, влияющими на финансовые

показатели, но не являющимися следствием улучшения или ухудшения действия актуальной системы мотивации.

Во-вторых, следить за показателями текучести кадров за проходящий временной период, начиная отсчёт с внедрения мотивационной системы и заканчивая последним днём отчётного периода. Выяснять и анализировать причины увольнения сотрудников.

В-третьих, определять степень удовлетворённости работников трудовым процессом и результатами собственного труда можно и нужно через анкетный опрос и интервью. Здесь предполагается разработка опросника. Важна грамотная формулировка вопросов, потому что от этого зависит то, насколько достоверную и верифицируемую информацию мы получим. Опросник может быть составлен так, что руководство компании получит те ответы, которые ожидает, а это чревато пустой тратой времени и финансов.

Также огромное значение играет анонимность анкетирования, потому что не каждый сотрудник готов давать честные ответы под страхом вероятности наступления негативных последствий для него. Не каждый руководитель готов услышать честное мнение о себе и стиле своего руководства от подчинённых. Анонимность в некоторой степени снижает напряжённость.

Немаловажно, кто проводит интервью. Сотрудникам бывает легче открыться постороннему человеку, чем собственному коллеге, а тем более руководителю, и наоборот. Интервью предполагает, что высказываемое мнение уже не анонимно и ассоциируется с конкретным человеком.

Значим и контекст разговора или анкетного опроса, в какой обстановке всё происходит. Присутствие посторонних может стать серьёзной помехой для выстраивания конструктивного диалога и даже честных ответов на вопросы анкеты.

В-четвёртых, важно оценивать профессиональные знания и навыки сотрудников, степень их роста и развития. Проведение тренингов в целях

обучения не должно происходить формально. Сотрудники должны понимать соотношение уровня их подготовки, результативности труда и степень признания ценности этого со стороны руководства.

Вышеуказанные критерии можно представить в виде таблицы. Оценка эффективности работы в баллах формируется, исходя из соответствия результатов трудовой деятельности разработанным стандартам. «Удовлетворительно» - 1 балл, «хорошо» - 2 балла, «отлично» - 3 балла. Критерии ниже установленного «удовлетворительного» минимума стоит обязательно рассматривать в индивидуальном порядке и оценивать в 0 баллов.

№	Критерии	Стандарты работы			Итоговые результаты	Оценка
		Удовл.	Хор.	Отл.		
1	КРІ: выполнение плана продаж ТЦ, в %	90-99	100 – 105	106 и выше		
2	КРІ: выполнение плана продаж секции, в %	80-89	90-99	100 и выше		
3	КРІ: выполнение плана личных продаж, в %	51-75	76-100	101 и выше		
4	КРІ: качество обслуживания, в %	70-80	81-90	91-100		
5	КРІ: выполнение стандартов работы по визуальному маркетингу	80	90	100		

Оценка в баллах степени удовлетворённости работой и трудовым процессом персонала аналогично формируется, исходя из соответствия реальных результатов тем стандартам, на которые нужно ориентироваться. «Удовлетворительно» - 1 балл, «хорошо» - 2 балла, «отлично» - 3 балла. Критерии ниже установленного «удовлетворительного» минимума стоит обязательно рассматривать в индивидуальном порядке и оценивать в 0 баллов.

№	Критерии	Стандарты работы			Итоговые результаты	Оценка
		Удовл.	Хор.	Отл.		
6	Степень удовлетворённости персонала результатами своего труда, в %	70-80	81-90	91-100		
7	Степень удовлетворённости персонала санитарно-гигиеническими условиями, в %	70-80	81-90	91-100		
8	Степень удовлетворённости персонала социально-психологическим климатом в организации, в %	70-80	81-90	91-100		
9	Степень удовлетворённости персонала техническими условиями труда, в %	70-80	81-90	91-100		
10	Степень удовлетворённости персонала внутренним обучением в компании, в %	70-80	81-90	91-100		
11	Соответствие уровня профессиональных знаний и навыков персонала, в %	70-80	81-90	91-100		
12	Нарушение дисциплины труда за расчётный месяц	3 и более	1-2	0		
13	Пропуск по болезни за календарный год	3	1-2	0		

14	Прогулы за календарный год	2	1	0		
15	Степень удовлетворения системой оплаты труда	65-70	71-85	86-100		
16	Степень удовлетворения системой нематериального вознаграждения	70-80	81-90	91-100		

Руководители должны чётко понимать, что одни и те же потребности и интересы у сотрудников могут проявляться по-разному, в зависимости от их жизненного опыта, возраста, пола, национальности, социального положения, статуса в организации и т.д., что предполагает различные способы их удовлетворения. Первоначально следует уделять внимание обеспечению людей достаточными материальными ресурсами, чтобы они смогли реализовать свои физиологические потребности и потребности в безопасности, чувстве защищённости. А впоследствии при актуализации вторичных потребностей использовать разнообразные способы нематериальной мотивации. Стоит отметить, что поощрения должны быть обоснованными.

Для большинства сотрудников удовлетворение физиологических потребностей и потребности в безопасности не носит столь острый характер, как, например, у беднейшей части населения. Поэтому можно предположить, что управлять мотивацией персонала можно гораздо эффективнее, ориентируясь на удовлетворение его высших потребностей.

Материальный фонд, выделяемый на персонал, ограничен бюджетом деятельности организации. Управление мотивацией персонала в организации не должно идти в разрез с ключевыми её интересами. Вся внутренняя политика руководства компании должна быть направлена на достижение тех целей, ради которых она была создана.

Разработанный в данной главе проект рекомендаций предполагает внесение изменений в способы материального стимулирования сотрудников, а также расширение базы нематериального поощрения к эффективному труду. Социально-экономический эффект рекомендованных мероприятий необходимо фиксировать по перечню разработанных критериев. Данная методика оценки существующей в организации системы мотивации персонала может использоваться в дальнейшем в компании постоянно. Другие торговые организации могут рассматривать данные критерии как образец при исследовании особенностей управления мотивацией собственного персонала. Однако всегда следует помнить, что процесс мотивации индивидуален. И то, что мотивирует работника сейчас, впоследствии может не приводить к аналогичным результатам.

Заключение

Изучением феномена мотивации занимались с давних времён исследователи в разных науках: психологии, менеджменте, экономике труда, социологии. На основании научных исследований руководители компаний стали использовать разные программы по мотивации труда собственного персонала с целью повышения его продуктивности.

В теоретической части данной работы были рассмотрены основные подходы к определению понятия «мотивация персонала» в торговой организации. В результате анализа основных теорий стало очевидно, что определение понятия сводится к трём пунктам: раскрытию содержания ведущих мотивов поведения человека, рассмотрению самого поведения в контексте определённого события и последствий воздействия стимулов. В общем виде мотивацию можно охарактеризовать через взаимосвязь внутренних мотивов и внешних стимулов.

Каждая компания обладает своей историей, корпоративной культурой; характеризуется некоторыми условиями труда и социально-психологическим климатом в коллективе. Чтобы грамотно разработать программу мотивации и эффективно её внедрить, нужно изучить потребности и интересы тех сотрудников, которым она предназначена. Заинтересовать работников можно с самого начала посредством использования обратной связи для оценки проводимых мероприятий по совершенствованию условий труда. Применение программы мотивации сторонней организации чревато отсутствием должного эффекта.

Успешность деятельности всей торговой организации значительно зависит от межличностной коммуникации сотрудников отдела продаж и потенциальных потребителей товаров и/или услуг. В результате их взаимодействия у покупателей складывается образ компании, формируется и поддерживается её имидж. В таком случае выстраивание позитивных отношений с потребителем напрямую связано с мотивационной политикой компании в отношении её сотрудников.

Должен регулярно проводиться мониторинг степени удовлетворённости работников трудовой деятельностью. Важно усиливать эффект факторов, положительно воспринимаемых персоналом, и устранять те факторы, которые способствуют деструктивной мотивации персонала.

На основании результатов эмпирического исследования можно сделать следующие выводы. Во-первых, программа мотивации должна быть чётко направлена на интересы и потребности сотрудников, но не идти в разрез с целью деятельности организации. Во-вторых, программа мотивации не должна приводить к возникновению конфликтов между сотрудниками. Часто работодатель переоценивает эффект проводимых мероприятий, и его ожидания относительно мотивирования подчинённых не оправдываются.

Также руководство компаний часто не уделяет должного внимания разработке системы нематериального поощрения сотрудников, считая, что только деньгами можно добиться желаемого эффекта. Но деньги нужны лишь для реализации первичных потребностей, формированию чувства защищённости. В то время как нематериальные способы мотивации способствуют удовлетворению вторичных потребностей. С их помощью можно обеспечить эмоциональную привязанность и лояльность сотрудников к компании, что снизит показатели текучести кадров.

Одинаковые интересы и потребности работников проявляются по-разному, так как различен их жизненный опыт, возраст, пол, национальная принадлежность, социальное положение и многое другое. В силу этих обстоятельств способы удовлетворения одинаковых потребностей могут также различаться.

Потребности, лежащие в основе мотивов, меняются в зависимости от степени их удовлетворения. Получается, что мотивы трудового поведения имеют свою динамику. Важно учитывать это для успешной мотивации сотрудников.

Основная цель данной работы: исследование процесса управления мотивацией персонала и выработка рекомендаций по совершенствованию

мотивационной системы в торговой организации, - была достигнута за счёт исследования концептуальных научных подходов к пониманию феномена мотивации, анализа существующей системы материального и нематериального стимулирования. В работе определены основные показатели степени удовлетворённости персонала существующей системой мотивации. Было проведено эмпирическое исследование особенностей управления мотивацией персонала в торговой организации N в городе Санкт-Петербург. Определены основные критерии оценки эффективности мотивационной программы.

В программе мотивации и стимулирования персонала исследуемой торговой организации были выявлены следующие положительные моменты: гибкость системы материального вознаграждения, стабильная заработная плата, прозрачность её расчёта. Однако существенными недостатками стоит отметить конфликты среди сотрудников, отсутствие способов нематериальной мотивации, отсутствие возможности карьерного роста, низкий уровень профессионального обучения. На основании недостатков в работе также были обозначены управленческие рекомендации по разработке грамотной программы мотивации персонала, а также разработана модель оценки такой программы мотивации со стороны компании.

Изучение эффективности программы мотивации играет важную роль в контексте самих предприятий, заинтересованных в успешности собственной деятельности. Даже самая эффективная программа мотивации не может быть просто транслируема из организации в организацию с релевантными позитивными результатами, так как объекты её воздействия обладают свойственным только им набором интересов и потребностей.

Список литературы:

1. Алехина О.Е. Стимулирование развития работников организации // Управление персоналом. 2007 № 1. С. 50-52.
2. Арлашкина О.В. Концепция Т. Парсонса как инструмент теоретического анализа социального взаимодействия в системе управления кадрами организаций // Теория и практика общественного развития. 2010. № 3. С. 85-88.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд./Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 832 с.
4. Блауг М. Саймон Герберт // 100 великих экономистов после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. – СПб.: Экономикс, 2009. – 384 с.
5. Борзикова Л.В., Водзинская В.В., Каюрова В.Н., Магун В.С., Саганенко Г.И., Узунова В.Н., Семенов А.А. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Ред.: Ядов В.А. – Изд-во: Ленинград: Наука, 1979. С. 47-94.
6. Вебер М. Основные социологические понятия // Избр. произведения. М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
7. Волчкова Л. Т. Социология управления как прикладная дисциплина: предмет, история, становление // Социология и общество: тр. Первого Всерос. конгресса. – СПб., 2002. – С.570-585.
8. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. Учеб. пособие. ИНФРА – М., 2007. – 282 с.
9. Герчиков В.И. Трудовая мотивация: содержание, диагностика, управление // Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / Под ред. В. В. Щербины. – М.: Независимый институт гражданского общества, 2004. С. 212-230.
10. Герчиков Д.В. Миссия организации и особенности политики управления персоналом / Управление персоналом. 2006. № 4.

11. Дергачева О.Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана // Современная психология мотивации / Под ред. Д.А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. – С. 103-121.
12. Епифанцева С.Н. Социология и психология управления. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 166 с.
13. Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2003. – 485 с.
14. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
15. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. Пер. с англ. под ред. И.В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. – 320 с.
16. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии: Учебник для студ-ов / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: Дело, 2008. – 360 с.
17. Комарова Н. Мотивация труда и повышение эффективности работы // Человек и труд. 2001. – №10. С. 90-92.
18. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления: фундаментальный курс: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Академический Проект, 2005. – 1136 с.
19. Кравченко А.И. Социология менеджмента. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. – 382 с.
20. Марк А. Хьюзлид, Дэйв Ульрих, Брайан И. Беккер Измерение результативности работы HR-департамента. Люди, стратегия и производительность. – М.: «Вильямс», 2007. – 304 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело», 1997. – 704 с.
22. Наумова С.А. Аспекты и уровни исследования мотивации как объекта социального управления // Мотивация и поведение человека в сфере труда. М.: НИИ труда, 1990. С. 16–23.

23. Ольховикова С.В., Тесленко И.В. Организация в теории организации и социологии: учебное пособие / С.В. Ольховикова, И.В. Тесленко. Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2009. – 201 с.
24. Патрушев В.Д., Калмакан Н.А. Удовлетворенность трудом: социально-экономические аспекты. М.: Наука, 1993. — 112 с.
25. Перфильева М.Б. Управление лояльностью персонала. – СПб., 2003. – 183с.
26. Полушкина Т.М., Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю. Социология управления. - М: Академия естествознания, 2013. — 302 с.
27. Пшихожева Д.М., Ешева С.К. Мотивация персонала в современной организации // Наука и современность. 2013. № 21. С. 98-103.
28. Радаев В.В. Хозяйственная мотивация и типы рациональности // Социологический журнал. 1997. N 1/2. С. 183-200.
29. Ритцер Дж. Современные социологические теории. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2002. – с. 432.
30. Сарно А.А. Типы трудовой мотивации и их динамика // Социологические исследования. 1999. N 5. С. 44-46.
31. Сарно А.А. Поддержка и регулирование мотивационных процессов в сфере трудовых отношений. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов, 1997. — 192 с.
32. Сатаров Г.А, Тихомирова Л.И. Методика анализа конкурирующих предпочтений // Социология: 4М. 1991. N 1. С. 32-48.
33. Солидаризация в рабочей среде. Социальное и индивидуальное / Под ред. В.А. Ядова. М.: Изд-во Института социологии РАН, 1998. – 231 с.
34. Социология управления: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / [А.Ф. Борисов, Н.А. Пруель, В.Н. Мининия и др.]; под ред. А.Ф. Борисова.—М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 304с.
35. Тавокин Е.П. Руководство для желающих управлять персоналом // Социологические исследования. 2006. № 11. С. 3-10.

36. Темницкий А.Л. Мотивация труда наемных работников // Экономические субъекты постсоветской России: институциональный анализ / Под ред. Р.М. Нуреева. М.: МОНФ, 2001. С. 342-358.
37. Темницкий А.Л. Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих, 1990-е годы // Социологический журнал. 2002. №2. С. 76-93.
38. Тургужанова А.Г., Какимжанов З.Р. Мотивация с точки зрения социологии Вестник КАСУ. 2005. №4. С.7.
39. Флеминг Д., Асплунд Л. Управление качеством услуг: Метод Human Sigma. – М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблишерз, 2009. – 224 с.
40. Фролов С. С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – С. 299-332.
41. Херцберг Ф., Моснер Б., Снидерман Б. Б. Мотивация к работе. Пер. с англ. [Д.А. Куликов] – Москва: Вершина, 2007. – 240 с.
42. Четвертаков С.А. Реконструкция теории Маслоу. – СПб.: Алетейя, 2011. – 576 с.
43. Чирков В.И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека // Вопр. психол. 1996. №3. С. 116-132.
44. Шаховская Л.С., Кетько Н.В. Оценка мотивации труда наемных работников – путь к эффективному развитию предприятия // Креативная экономика. 2008. №8(20). С. 109-113.
45. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака. - СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
46. Экономика и организация деятельности торгового предприятия: учебник /под общ.ред. А.Н. Соломатина.– М.: ИНФРА-М, 2002. – 256 с.
47. Ядов В.А., Беляев В.Я., Марарица В.Ф., Оконешников П.Н. Общая социология: теория и прикладные исследования. – СПб, Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – 440 с.
48. Ядов В.А. Труд в системе жизненных ценностей // Человек и труд. 2000. №1. С. 39-43.

Авторефераты:

49. Нарожная Д.А. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения.: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Москва, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2016 г. – 168 стр.
50. Пархаев А.А. Проблема мотивации труда управленческого персонала в контексте конвенциональных взаимодействий : диссертация на соискание учёной степени кандидата социологических наук : 22.00.08; [Место защиты: Моск. пед. гос. ун-т]. - Москва, 2011. – 182 с.

Электронный ресурс:

51. Удальцова М.В., Воловская Н.М., Плюснина Л.К. Четыре среза занятости: ценности, мотивация, доходы, мобильность. – 2005.
[Электронный ресурс]. Режим доступа:
http://ecsocman.hse.ru/data/322/924/1219/005_udaltsova.pdf . Дата обращения: 18.02.2017.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Программа социологического исследования

Обоснование проблемы исследования. Результаты многочисленных исследований в России и за рубежом, статистические данные изучения деятельности служб управления персоналом на конкретных предприятиях свидетельствуют о том, что проблема мотивации продолжает оставаться актуальной и не разрешаемой.

В сфере торговли высокие показатели текучести кадров. Труд продавца не требует квалификации и на территории России не является престижным, поэтому в большинстве случаев сотрудники надолго не задерживаются на занимаемой должности.

Для того чтобы добиться от работника максимально эффективного труда, организация должна продумывать чёткую программу мотивирования и стимулирования собственного персонала. Проблема заключается в том, что реальные интересы и потребности работников и возможности работодателя по их удовлетворению чаще всего не релевантны. Снижение внимания к мотивации персонала в торговой организации приводит к ухудшению качества обслуживания покупателей и оттоку клиентов, портит имидж компании и способствует высоким показателям текучести кадров.

Основная гипотеза социологического исследования – если торговая организация разработает варианты нематериального стимулирования сотрудников, то эффект трудовой деятельности возрастет.

Дополнительная гипотеза – если сотрудники не удовлетворены существующей в организации системой мотивации персонала, то показатели текучести кадров очень высоки.

Цель работы: исследовать особенности процесса управления мотивацией персонала в торговой организации N.

Для осуществления цели были реализованы следующие **задачи**:

1. Охарактеризовать особенности функционирования торговой организации;

2. Изучить систему управления мотивацией персонала в торговой организации;
3. Выявить достоинства и недостатки существующей в торговой организации мотивационной программы с позиций персонала;
4. Охарактеризовать ключевые мероприятия по улучшению системы управления мотивацией персонала в торговой организации.

Объект исследования – продавцы и менеджеры торговой организации N.

Предмет исследования – особенности управления мотивацией персонала в торговой организации N.

Основные этапы исследования:

1. Полустандартизированное фокусированное интервью с менеджерами.
2. Опрос продавцов – анкетирование.

Первый этап исследования:

Метод исследования – полустандартизированное фокусированное интервью.

Объект исследования – менеджеры торговой организации N.

Цель исследования – проанализировать особенности функционирования организации и охарактеризовать ключевые принципы и подходы к управлению мотивацией персонала в торговой организации N.

Задачи исследования:

1. Проанализировать особенности функционирования торговой организации.
2. Выявить особенности системы материальной мотивации продавцов в торговой организации.
3. Выявить особенности системы нематериальной мотивации продавцов в торговой организации.
4. Выявить особенности системы материальной мотивации менеджеров в торговой организации.

5. Выявить особенности системы нематериальной мотивации менеджеров в торговой организации.
6. Определить показатели уровня удовлетворённости персонала мотивационной политикой.
7. Разработать проект ключевых мероприятий по улучшению системы мотивации.

Второй этап исследования:

Метод исследования – анкетирование.

Объект исследования – продавцы торговой организации N.

Цель исследования – определить степень удовлетворённости продавцов существующей в торговой организации мотивационной политикой.

Задачи исследования:

1. Выяснить наиболее значимые для продавцов характеристики работы.
2. Определить степень удовлетворённости продавцов различными сторонами работы.
3. Определить степень удовлетворённости продавцов результатом собственного труда.
4. Выяснить, как продавцы оценивают влияние системы мотивации на эффективность их работы.
5. Выявить отношение продавцов к процессу руководства их непосредственного менеджера.
6. Выяснить наиболее значимые для продавцов способы мотивации.

Формулирование и интерпретация основных понятий.

Обоснование эмпирических индикаторов (операционализация).

Основные понятия: мотивация труда [как функция управления], потребность, управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности, антистимулы, деструктивная мотивация (демотивация).

Теоретические определения: в рамках выбранного подхода мотивация синонимична мотивированию.

Мотивация труда как функция управления – «это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает работников действовать так, как было ранее запланировано и организовано, поскольку успех организации в определённой мере зависит от того, насколько эффективно действуют участники производственного процесса»⁴⁰.

Потребность – «физиологические или психологические ощущения недостатка чего-либо. Первичные, вторичные потребности способствуют побуждению человека к трудовой деятельности»⁴¹.

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности – «управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду»⁴².

Антистимулы – ситуация, когда «возможности работников не соответствуют возложенным на них функциям»⁴³.

Деструктивная мотивация [демотивация] – «...влияние различных факторов на мотивационную сферу работников, при котором происходит торможение или вовсе блокирование действия конструктивных мотивов»⁴⁴.

Интерпретация понятия «мотивация труда» через внешние стимулы и внутренние мотивы.

Операционализация:

I. Внешние стимулы.

⁴⁰ Полушкина Т.М., Коваленко Е.Г., Якимова О.Ю. Социология управления. - М.: Академия естествознания, 2013. – 302с.

⁴¹ Мескон Майкл, Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1997. – 704 с.

⁴² Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.

⁴³ Мескон Майкл Х., Альберт Майкл, Хедоури Франклин. Основы менеджмента, 3-у изд.: Пер. с англ.-М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007.

⁴⁴ Нарожная Диана Анатольевна. Деструктивная мотивация персонала: причины и пути ограничения. Диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук. – Москва, 2016. – 168 с.

1) Условия трудовой деятельности, фиксируемые в ходе трудового процесса. (Внутренний устав.) В том числе материальное стимулирование, корпоративная культура.

2) Функциональное содержание трудовой деятельности. Уровень профессиональных знаний: дополнительная профессиональная литература, курсы повышения квалификации, тренинги.

- Проводятся ли компанией курсы повышения квалификации // тренинги // лекции?
- Соответствие кадрового потенциала и должностных требований.

3) Социально-психологический климат.

- Взаимоотношения среди продавцов//среди продавцов и руководящего состава. (Приобретенные социальные связи: сильные и слабые.)

II. Внутренние мотивы.

1) Отношение к труду⁴⁵:

1. Отношение к профессиональной деятельности и к конкретной работе на данном месте // Отношение к трудовой деятельности по отношению к другим основным сферам жизни.

1.1. Отношение к профессии // отношение к специальности

- Престиж в общественном мнении → опрос самих работников.
- Удовлетворённость профессией → опрос самих работников.

1.2. Отношение к работе:

- по объективным признакам (качество, производительность, инициативность, дисциплинированность) → данные документов и интервью с менеджерами.
- по субъективным признакам (требования, предъявляемые к работе; удовлетворённость различными элементами трудового процесса) → опрос продавцов.

⁴⁵ Ядов В.А., Беляев В.Я., Марарица В.Ф., Оконешников П.Н. Общая социология: теория и прикладные исследования. – СПб, Санкт-Петербургское философское общество, 2001. – 440 с.

1.3. Место трудовой деятельности среди жизненных интересов.

Труд: а) самоценная деятельность, ради наслаждения от самого трудового процесса;

(б) целеинструментальная деятельность, ради реализации потребностей за пределами трудового процесса.

- анализ взаимосвязей между различными показателями ориентаций и оценками удовлетворённости, а также между ними и объективированными показателями работы.

2) Особенности внерабочей деятельности работников.

(Членство в общественных объединениях, хобби.)

3) Потребности, интересы, желания, стремления, ценности, ценностные ориентации, идеалы.

- физиологические потребности;
- потребности в безопасности;
- социальные потребности;
- потребности в уважении и самоуважении;
- познавательные потребности;
- эстетические потребности;
- потребности в самореализации, самоактуализации.

4) Индикаторы (показатели) удовлетворённости работой:

- содержание и характер работы (её интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;
- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;
- окружение, психологический климат в коллективе.

Системный анализ объекта и предмета исследования. Обоснование его исследовательской модели.

Цель – выявить степень удовлетворённости персонала в торговой организации трудовым процессом в той мере, как он обусловлен внутренними мотивами и внешними стимулами. Далее выделим факторы, влияющие на мотивацию персонала в торговой организации, по объективным и субъективным признакам. И отметим особенности управления мотивацией персонала в зависимости от его трудовых показателей.

Факторы, влияющие на мотивацию.

- 1.1. Общие факторы: социальные, экономические, политические и другие условия труда и жизнедеятельности человека.
- 1.2. Специфические факторы: функциональные особенности труда, система формирования оплаты труда, взаимоотношения среди коллег, особенности внерабочей деятельности людей.
- 2.1. Прямые: условия труда, которые могут быть зафиксированы в процессе работы (содержание деятельности, основные её параметры, распределение обязанностей между сотрудниками, приемлемые нормы трудового поведения, штрафные санкции).
- 2.2. Косвенные: остальные факторы, которые проблематично зафиксировать в рамках данного исследования (воспитание, образование, влияние СМИ и т.п.).
- 3.1. Объективные: внешние стимулы.
- 3.2. Субъективные: особенности потребностей, интересов, мотивов членов группы.

Преломляясь в сознании конкретного индивида, которого можно охарактеризовать через совокупность социальных и биологических характеристик (пол, возраст, семейный статус, образование и т.д.), а также особенностей его интересов и потребностей, ценностей, социальных

установок и т.п., внешние стимулы могут становиться внутренними мотивами трудовой деятельности.

Важны результаты влияния мотивационной программы на трудовые показатели персонала.

Формулирование общей гипотезы по предмету исследования.

Гипотеза: если разработать эффективные мероприятия по мотивации персонала в торговой организации, то производительность труда возрастёт.

Формулировка рабочих гипотез.

Гипотеза-следствие: если улучшить систему материального стимулирования мотивации персонала в торговой организации, то производительность труда возрастёт.

Гипотеза-следствие: если разработать эффективные нематериальные способы мотивации персонала в торговой организации, то производительность труда возрастёт.

Принципиальный (стратегический) план исследования - аналитико-экспериментальный, цель которого – исследовать функциональные связи и причинно-следственные отношения. Разновидность аналитико-экспериментального плана – поиск управленческих решений.

Обоснование и проектирование выборочной совокупности единиц наблюдения.

1. Интервью с менеджерами торговой организации N города Санкт-Петербург (Санкт-Петербург, апрель 2017).

Сплошная выборка – 12 человек, их немного и важно мнение каждого.

2. Анкетный опрос продавцов торговой организации N города Санкт-Петербург, количество – 70 человек (Санкт-Петербург, апрель 2017).

Метод большого массива («несплошное исследование») позволяет опросить всех, кто в момент исследования доступен для изучения. Некоторые сотрудники торговой организации могут отказаться отвечать на анкетный опрос. Их может не быть на работе из-за болезни, отпуска или т.п.

Процедуры сбора и анализа эмпирической информации.

Фокусированное интервью обеспечивает получение данных о существующей системе мотивации в организации. Определён предварительный список вопросов, подлежащий рассмотрению. Полустандартизованная форма позволяет менять в случае необходимости их последовательность и формулировку в ходе общения с интервьюируемым.

Анкетный опрос позволяет получить информацию о субъективном восприятии персоналом существующей системы мотивации: их мнения и ожидания.

Приложение 2. Гайд полустандартизированного фокусированного интервью

Вводный вопрос - Расскажите о своих должностных обязанностях // специфике работы // специфике компании?

Блок 1. Условия труда.

- Какие изменения в организации трудового процесса произошли в связи со сменой собственника компании?
- Устраивает ли вас и ваших подчинённых трудовая нагрузка? // Успеваете ли вы и ваши подчинённые справляться со всеми должностными обязанностями?
- Устраивает ли вас и ваших подчинённых график работы?
- Устраивают ли вас санитарно-гигиенические условия труда на вашем рабочем месте (освещение, шум, состояние воздуха)?
- Высокие ли показатели текучести кадров в вашем отделе? Почему?

Блок 2. Система материального и нематериального стимулирования менеджеров.

- Расскажите, какая существует система вашей материальной мотивации.
- Как связана ваша заработная плата с показателями труда подчинённых?
- Зависит ли ваша премия от результатов работы коллег, других отделов, компании в целом?
- Какие нематериальные стимулы имеют место в компании?
- Проводятся ли компанией курсы повышения квалификации, тренинги, лекции?
- Что вас не устраивает в существующей мотивационной системе?
- В компании доминирует политика сохранения персонала или замены кадров?

Блок 3. Система материальной и нематериальной мотивации продавцов.

- Расскажите, какая существует система материальной мотивации продавцов.
- Зависит ли премия сотрудника от результатов работы его коллег, других отделов, компании в целом?
- Расскажите, какая существует система нематериальной мотивации продавцов у вас в компании.
- В чем вы видите достоинства и недостатки существующей системы мотивации?
- С какими трудностями вы сталкиваетесь при мотивировании своих подчинённых?
- В какой мере существующие способы мотивации побуждают сотрудника к трудовой деятельности?
- Поступают ли жалобы и недовольства на систему мотивации?
- По каким критериям вы оцениваете эффективность труда работников?

Блок 4. Социально-психологический климат в организации.

- Как вы охарактеризуете взаимоотношения внутри коллектива отдела? Между отделами? Между менеджерами и подчинёнными?
- Как, на ваш взгляд, введение личных продаж отражается на мотивации продавца // взаимоотношениях внутри коллектива?
- Как выстраиваются отношения: формально или на более личностном уровне?
- Можете ли вы охарактеризовать ваш коллектив как дружный?
- Проводятся ли корпоративные мероприятия?
- Можете ли выделить в вашей организации особенные черты корпоративной культуры?

Приложение 3. Анкета

Уважаемые коллеги!

Я, Возисова Анна Андреевна, студентка 2 курса магистратуры Санкт-Петербургского государственного университета, прошу Вас принять участие в моём исследовании мотивации персонала в торговой организации на примере нашей компании.

Заранее Вас благодарю! Все ответы анонимны и будут использованы исключительно в рамках моей диссертации.

1. Как долго вы работаете в организации? ____лет / ____месяцев
2. В каком отделе Вы работаете? _____
3. Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы **5 самых важных для Вас**. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.

Характеристика работы	Балл
1. Обеспеченность оргтехникой	
2. Возможность профессионального роста	
3. Разнообразие работы	
4. Высокая заработная плата	
5. Самостоятельность в выполнении работ	
6. Престиж профессии	
7. Благоприятные санитарно-гигиенические условия труда	
8. Благоприятный психологический климат в коллективе	
9. Гибкий график работы	
10. Понимание роли своего вклада в развитие предприятия	
11. Территориальное расположение работы	

4. Укажите, пожалуйста, в какой мере Вас удовлетворяют различные стороны Вашей работы.

В какой мере Вы удовлетворены	Удовлетворён	Частично удовлетворён	Не удовлетворён	Затрудняюсь ответить
1. Размер заработка				
2. Режим работы				
3. Разнообразие работы				
4. Самостоятельность в работе				
5. Возможность продвижения по службе				
6. Санитарно-гигиенические условия				
7. Отношения с коллегами				
8. Отношения с непосредственным руководителем				

5. Отметьте, пожалуйста, в какой степени Вы удовлетворены результатами своего труда (в %). Обведите соответствующую цифру.

Результатами труда совершенно не удовлетворён	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	Результатами труда полностью удовлетворён
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----	---

Объясните, почему Вы удовлетворены именно так.

6. Как действуют на Вашу трудовую активность следующие факторы?

Факторы	Скорее снижает	Скорее повышает	Не действует
1. Материальное стимулирование			
2. Нематериальное стимулирование (похвала, грамота, доска почёта, гибкий график работы, учёт пожеланий на отпуск и т.п.)			
3. Трудовой настрой коллектива			
4. Нововведения в компании			

7. Считаете ли Вы, что существующая в организации программа мотивации способствует повышению эффективности лично Вашей работы?

- ☐ Да
☐ Нет
☐ Затрудняюсь ответить

8. Какой способ мотивации вас интересует в первую очередь? Выберите, пожалуйста, из перечисленных ниже характеристик работы **5 самых важных для Вас. Напротив самой важной для Вас характеристики поставьте цифру 1, менее важной 2, затем 3, 4, 5.**

Виды поощрений	Балл
1. Доплаты (премия, бонусы)	
2. Доплаты за стаж работы на предприятии	
3. Обучение (курсы, тренинги, семинары)	
4. Страхование (медицинское, пенсионное, жизни)	
5. Корпоративные праздники, совместный отдых	
6. Уважение среди коллег	
7. Карьерный рост	
8. Гибкий график работы	
9. Признание авторитетным мнение при решении рабочих вопросов	
10. Другое (укажите, пожалуйста) _____	

9. В какой мере Вас устраивает процесс руководства менеджера Вашего отдела?

- ☐ руководство очень нравится
- ☐ пожалуй, нравится
- ☐ трудно сказать определённо
- ☐ скорее не нравится, чем нравится
- ☐ совершенно не нравится

10. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

- ☐ продолжать работать на прежней должности;
- ☐ перейти на другую должность;
- ☐ перейти работать в другую организацию без смены специальности;
- ☐ перейти работать в другую организацию со сменой специальности;
- ☐ другое _____

11. Как бы Вы предложили улучшить систему мотивации персонала?

12. Ваш пол: М Ж

13. Ваш возраст: _____ лет